

Vorwort

Markenwert, Customer Equity, Marketing Metrics, Marketing Performance Measurement und Marketingeffizienz – diese aktuellen Schlagworte der betriebswirtschaftlichen Diskussion belegen, dass Marketingcontrolling nicht nur in rezessiven Zeiten aktuell ist. Vielmehr hat es sich inzwischen in Forschung und Praxis als zentrale Aufgabe etabliert. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass sich die "Schwesterfunktionen" Marketing und Controlling im Sinne eines integrierten Managements deutlich aufeinander zu bewegen (Stichwort: Balanced Scorecard); zum anderen, weil eine wertorientierte Unternehmensführung zu verstärkten Anstrengungen bezüglich eines effektivitäts- und effizienzorientierten Marketingmanagements geführt haben.

Marketingcontrolling ist keinesfalls gleichzusetzen mit Kostenrechnung im Marketing oder mit Marketingkontrolle. Vielmehr verfolgt es das Ziel, Effektivität und Effizienz der Führungsfunktion Marketing sicherzustellen. Somit ist Marketingcontrolling ein dynamisches Forschungs- und Anwendungsfeld, in das Erkenntnisse aus dem strategischen Management, der Marketing- und Verkaufsplanung, dem Marketingaccounting, der Marktforschung sowie einem modernen Controlling- und Informationsmanagement-Verständnis einfließen. Ein integriertes, mit der Marketingplanung eng verknüpftes Marketingcontrolling hilft maßgeblich, das Marketingmanagement zu professionalisieren sowie profitables Unternehmenswachstum zu gewährleisten.

Ziel des vorliegenden Handbuchs ist es, einen strukturierten Überblick über den Stand von Theorie und Praxis auf dem Gebiet des Marketingcontrollings zu geben. Ferner werden alle wichtigen Teilbereiche durch Spezialisten aus Praxis und Wissenschaft vertieft, konkretisiert und anschaulich aufbereitet.

Bei dem vorliegenden Werk handelt es sich um eine Neuauflage, die tief greifender als übliche Neuauflagen von Handbüchern ist. Zahlreiche Artikel wurden im Vergleich zur Erstauflage ergänzt oder komplett neu verfasst, andere wurden maßgeblich überarbeitet, alle aktualisiert und neu gesetzt. Die Herausgeber danken allen Autorinnen und Autoren herzlich für ihr Engagement. Besonderer Dank gilt ferner Dipl.-Kfm. Walter Herzog, Dipl.-Kffr. Martina Bechmann, Martin Andrée und Pascal Egger vom Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen sowie Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Verlag Gabler. Ohne ihre wertvolle Hilfe wäre es nicht möglich gewesen, den Leserinnen und Lesern ein solches Portfolio an interessanten Beiträgen präsentieren zu können.

St. Gallen, November 2006

*Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Torsten Tomczak*

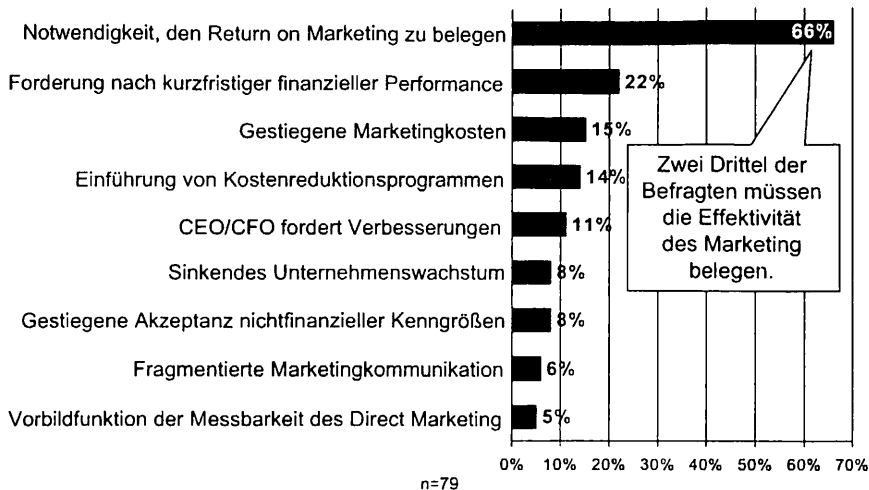
kräfte beklagen in vielen Unternehmen einen Bedeutungsverlust. Dieser ist darauf zurückzuführen, dass das Marketingmanagement nicht in der Lage ist, die gleichen Ergebnisse wie zuvor zu erbringen. Auch die Evaluation der bisherigen Marketingmaßnahmen fällt zunehmend schwieriger aus. Die Evaluation von Wertgenerierung zukünftiger Marketingstrategien fallen vielen Unternehmen schwer. (Nachfolgend werden unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten analysiert, die das Marketingmanagement mit der Herausforderung des Nachweises eines „Return on Marketing“ umgehen kann. Dabei wird herausgearbeitet, welche Gefahren und Dysfunktionalitäten das Marketingmanagement dieses Thema gar nicht oder nur halbherzig adressiert, was es im Eigeninteresse des Marketingmanagements ist, die durch das Marketingcontrolling proaktiv zu beeinflussen. Der konsequente Einsatz ausgewählter und priorisierter Kennzahlen hilft, den Erfolg bisheriger Marketingmaßnahmen zu messen. Ferner kann das Marketing sich den Shareholder Value-Ansatz zu nutzen, um den unternehmerischen Mehrwert künftiger Marketingstrategie in der Sprache des Marketingmanagements auszudrücken. Letztlich ist es Voraussetzung für einen glaubwürdigen „Return on Marketing“, dass die „financial literacy“ von Marketingführungskräften durch die Marketingkompetenz von Top- und Finanzmanagement verbessert wird.

wendigkeit eines Erfolgsnachweises Marketing

Führungskräfte beklagen zunehmend einen Bedeutungsverlust. Doyle (2000) spricht von einer „marginalization of marketing professionals“ mit Bezug auf die American Marketing Society, die belegt, dass nur 12 von 100 CEOs die Marketingposition innehaben und nur bei 57 Prozent der Unternehmen der Vorstand existiert. Gerade in börsennotierten Unternehmen ist die „Marketing-Position“ und somit des Top-Managements schon lange nicht mehr jene Position, die den Wert des Unternehmens definiert, sondern eindeutig die Finanzsprache der Börse.

Der Bedeutungsverlust des Marketing schlägt sich zunehmend auch auf den Wettbewerb aus. Die verfügbaren Ressourcen werden zunehmend knapp. Marketingbudgets werden nicht mehr gewährt. Dies hat zumindest ein Einfluss auf das Geschäftsergebnis glaubhaft nachweisbar (Ambler 2004, S. 57). Zwei Drittel der Marketingführungskräfte müssen den „Return on Marketing“ belegen (Marketing Research Council 2001; siehe Abbildung 1-1). Bei einer Studie der Universität von Michigan (IHA-GfK (Rosset/Reinecke 2005) bei 198 Führungskräften aus der Marketingbranche ermittelte man, dass 42 Prozent der Befragten an, dass die Nachweispflicht eines „Return on Marketing“ in den letzten drei Jahren deutlich gestiegen sei. Führungskräfte verfügen somit lediglich über zwei Optionen: „start proving your value“ oder „gradually starved of resources.“ (Weber 2002, S. 705)

Abbildung 1-1: Gründe für ein hohes Interesse an Marketingcontrolling
(Quelle: Marketing Leadership Council 2001)

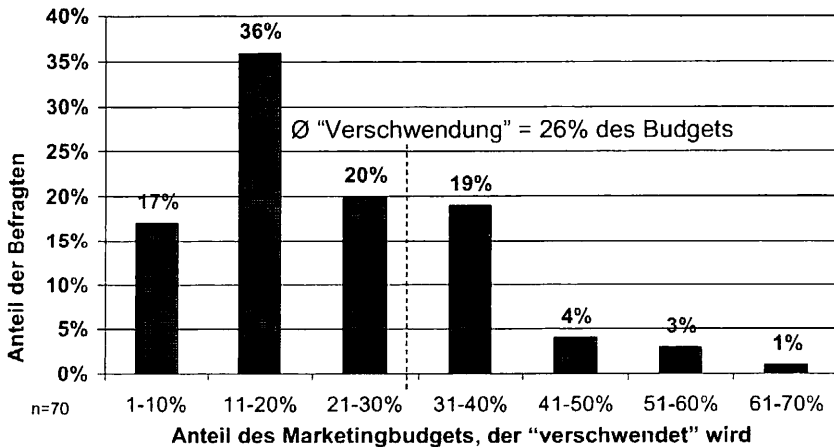


In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der achtziger Jahre einen neuen Höhepunkt (Link/Gerth/Vossbeck 2000; Reinecke/Tomczak/Geis 2001; Daum 2001, Ehrmann 2004; Reinecke 2004; Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006). Seitdem das amerikanische Marketing Science Institute das Thema „Marketing Metrics“ mehrfach hintereinander zum Thema mit der höchsten Forschungsrelevanz erhoben hat, ist auch in der internationalen Marketingwissenschaft eine deutlich verstärkte Auseinandersetzung mit diesem Thema zu spüren (Clark 1999; Ambler 2003; Lenskold 2003, Moorman/Lehmann 2004; Rust et al. 2004; Rust/Lemon/Zeithaml 2004; Shaw/Merrick 2005).

Der amerikanische Einzelhändler John Wannaker beklagte noch Werbewirkungsverluste von 50 Prozent: „I know half of the money I spend on advertising is wasted, I just do not know what half it is.“ Dieses Ausmaß an verfehlter Wirtschaftlichkeit dürfte nicht zuletzt aufgrund der Entwicklungen der Marketingpraxis und -wissenschaft der letzten Jahrzehnte nicht mehr zutreffend sein, doch scheint der Handlungsbedarf nach

wie vor groß. Das *Marketing Leadership Council* berichtet davon, dass Marketingführungskräfte in Großbritannien selber noch an Effizienzreserven von durchschnittlich 26 Prozent (siehe Abbildung 1-2) angeben. In der Schweiz sind es im Jahr 2005 immerhin noch zirka 10 Prozent; gleichzeitig sind 32 Prozent der Führungskräfte mit dem Stand des Marketingcontrolling unzufrieden (Rosset/Reinecke 2005).

Abbildung 1-2: Unwirtschaftlicher Einsatz von Marketingbudgets
(Quelle: Marketing Leadership Council 2001)



Grundsätzlich bestehen für das Marketingmanagement zwei sehr unterschiedliche Herausforderungen (siehe auch Ambler 2004; Rust et al. 2004): Einerseits geht es darum, den in der Vergangenheit erzielten Marketingerfolg zu bewerten. Zum anderen besteht die Herausforderung zu zeigen, welche künftigen Marketingstrategieoptionen aus betriebswirtschaftlichen Gründen sinnvoll und somit zu bevorzugen sind.

2 Möglichkeiten von Marketingführungskräften

Welche Möglichkeiten haben Marketingführungskräfte, sich den Herausforderungen eines Erfolgswachstums des Marketing zu stellen? Nachfolgend werden drei Strategien sowie die damit verbundenen Vor- und Nachteile dargestellt:

1. Marketingmanager können das Thema ablehnen und verdrängen.
2. Sie können der Notwendigkeit eines Erfolgswachstums opportunistisch begegnen und „das Spiel“ des Top-Managements mitspielen.
3. Sie können die Gelegenheit nutzen, um Marketing ins Zentrum zu stellen und gestalten die Regeln des Marketingcontrolling aktiv mit.

2.1 Reaktives Marketingcontrolling: Ablehnen und Verdrängen von Marketingcontrolling

Für viele Marketingmanager bleibt die Welt der Unternehmensfinanzen und somit Controlling- und Shareholder Value-Gedanken eine periphere Angelegenheit (Lukas et al. 2005). Marketingcontrolling oder *Marketing Performance Measurement* führen somit zu einem Reaktanzverhalten. Dieses ist letztlich drei Hauptursachen zuzuschreiben (siehe ähnlich auch Ambler 1998, S. 25):

- Marketingkontrollen widersprechen der Auffassung eines „*Primats des Absatzes*“ und seien damit mit dem Selbstverständnis von Marketingführungskräften nicht vereinbar; außerdem sei Marketing zukunfts-, Kontrollen seien dagegen vergangenheitsorientiert.
- Marketingcontrolling wird als Bedrohung empfunden. Negative Controllergebnisse könnten die Budgethöhe und somit den Einfluss des Marketing gefährden. Klar definierte Kennzahlen im Rahmen der Marketingplanung schaffen eine Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit, die nicht erwünscht ist.
- Ein echtes Marketingcontrolling sei nicht realistisch und könne nicht funktionieren: Zum einen führe die *Umweltdynamik* dazu, dass Planungsannahmen meist überholt seien. Zum anderen erscheinen Kontrollen ineffizient und sinnlos, weil bisher zwischen Marketingausgaben und Gewinnen kaum ein Zusammenhang habe festgestellt werden können. Des Weiteren würde der Aufbau differenzierter Mess- und Kennzahlensysteme nicht nur zu lange dauern, sondern sei aufgrund der Komplexität des Marketing nicht zu bewältigen: Die *Timelags*, die gegenseitigen Abhängigkeiten von Einflussfaktoren sowie *Carry-over-Effekte* (Depotwirkung-

gen) von Marketingmaßnahmen der Vergangenheit seien zu groß. Das Kosten-/Nutzenverhältnis von Marketingcontrollinginvestitionen wird daher in Frage gestellt: „Vom Messen wird es auch nicht mehr.“ Somit bevorzugt man es beispielsweise, auf Werbecontrolling zu verzichten, um stattdessen eine Werbekampagne etwas häufiger schalten zu können.

Die Notwendigkeit eines Marketingcontrolling wird insbesondere im Hinblick auf die vermuteten tatsächlichen Motive des Top-Managements in Frage gestellt. Es gehe dem Top-Management nicht um Effektivität und somit um einen Erfolgsnachweis, sondern ausschließlich um Effizienz Aspekte und somit Kosteneinsparungen „The real goal may be to control costs and achieve efficiency savings (i.e. less marketing), as distinct from improving effectiveness (i.e. more effective marketing).“ (Uncles 2005, S. 414) Auch wenn diese Vermutung im Einzelfall durchaus berechtigt sein kann, so lässt sich dem jedoch entgegen, dass sicherlich auch einige Marketingführungskräfte Marketingcontrolling primär betreiben, bei der Budgetverteilung intensiver berücksichtigt zu werden – und nicht, um die Wirksamkeit des Marketing zu optimieren.

Wenn Marketingführungskräfte diese passive Strategie wählen, besteht allerdings die Gefahr, dass andere Personen oder Stellen im Unternehmen „einspringen“ und diese Aufgabe erledigen werden (insbesondere die Finanz- bzw. die Controllingabteilung). Eine solche Ersatzvornahme ist für das Marketingmanagement mit zahlreichen Gefahren verbunden: Es werden unsinnige und kontraproduktive Kennzahlen gebildet, die Kenngrößen verfügen über keinen sinnvollen Handlungsbezug oder die gewählten Marketingcontrollingmodelle basieren auf einer stark vereinfachten Triviallogik, die ungenügend reflektiert wird.

■ *Unsinnige und kontraproduktive Kennzahlen*

Wenn nicht das Marketingmanagement, sondern das Top-Management oder die Finanzabteilung die zentralen Kennzahlen des Marketing definiert, dann ist damit zu rechnen, dass es sich überwiegend um finanzwirtschaftliche Kenngrößen handeln wird. Eine solche Dominanz finanzwirtschaftlicher Kennzahlen als Spitzenkennzahl kommentiert Ambler (2003, S. 1) kritisch: „[...] 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“.

Schwerwiegender als eine solche Finanzlastigkeit von Kennzahlen ist allerdings die Tatsache, dass zum Teil Kennzahlen als Spitzenkennzahl gewählt werden, die sich kontraproduktiv auswirken. So wird beispielsweise die finanzwirtschaftliche Kenngröße „Return on Investment“ gerne als Vorbild für eine Kennzahl wie „Return on Marketing“ gewählt.

Return on Investment ist die Spitzenkennzahl des „DuPont System of Financial Control“ (Treasurer’s Department of E. I. DuPont de Nemours and Company 1959), dass 1919 vom amerikanischen Chemiekonzern DuPont unter der Leitung von Do-

naldson Brown entwickelt wurde. Das mathematische I aller betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme ange: ROI in die Größen Umsatzrentabilität und Kapitalur informiert komprimiert über den relevanten Sachverha dings gleichzeitig zwei Schwächen: Erstens führt die M andere relevante finanzwirtschaftliche Aspekte aus mann/Lachnit 1976, S. 710; siehe umfassend Rappaport : tet sie zu Manipulationen. So kann der Return on In dadurch (kurzfristig) erhöht werden, dass notwendige entwicklungen nicht getätigt werden. Dies hatte man be erkannt – ganz im Gegensatz zu den zahlreichen Unterr kopiert haben. Deshalb wurden bei DuPont Produktent berücksichtigt, bis ein Produkt tatsächlich auch im Mar 1974, S. 341).

Eine analoge Produktivitätskennzahl „*Return on Marke* Schwächen auf – langfristig sinnvolle Investitionen ins Kundenbindung, Innovationen und Markenpflege, w Gründen nicht getätigt, um die Kennzahl kurzfristig z S. 299) weist auf die Gefahr solcher Profitabilitätskenn: „Cutting rather than increasing marketing expenditu short-term profitability. Because of the lagged effects of encouraging theses expenditures to be treated as accou marketers.“ Die Kennzahl ROI wurde ursprünglich f denen eine einmalige Investition getätigt wird und der teilt wird. Marketingausgaben sind dagegen kontinuier Investitionen, sondern natürlich zum Teil auch erforderl aufrechtzuerhalten (Ambler 2004, S. 58). Somit erschein fragwürdig.

Ein weiteres Problem der Kennzahl ist die Tatsache, dass Zahl (Bruch) handelt. Bereits 1958 wies Gutenberg (1954 Produktivitätskennzahlen problematisch sind, weil dab und Rentabilitätsvorstellungen miteinander vermengt S. 171) betont, dass derartige Relativkennzahlen grund tatsächliche Ursache-Wirkungs-Relationen vermitteln (: Reinecke 2004, S. 249 ff.). Die Verwendung von Produ sondern, aber nicht nur im Marketing mit einem Grund Produktivitätskennzahl steckt immer die Ve Wirkungszusammenhangs. Bildet man beispielsweise „Außendienstmitarbeiter“, so steckt dahinter die (nahe Umsatz durch die Anzahl Verkäufer beeinflusst wird. Au in diesem Fall nachvollziehbar ist, so verleiten solche K signen Vergleichen: Beispielsweise lässt sich die Produk

ßendienstmitarbeiter“ zwischen zwei Regionen nur dann vergleichen, wenn auch die Potenziale der Gebiete vergleichbar sind (Krafft/Frenzen 2006). Ein „Return on Marketing“ würde somit nur dann vernünftige Vergleiche zwischen unterschiedlichen Regionen oder Geschäftsbereichen zulassen, wenn alle moderierenden Variablen (Konkurrenzintensität, Kaufkraft usw.) kontrolliert würde.

Des Weiteren entstehen bei der Operationalisierung einer Kenngröße „Return on Marketing“ schwer zu lösende Probleme: Was ist unter „Marketing“ zu verstehen: Nur die Abteilung Marketing oder Marketingservices? Marketing und Verkauf? Zentrales und/oder dezentrales Marketing? Qualitätsmanagement? Konzernkommunikation? Wie kann der „Return“ der gewählten Basis eindeutig zugerechnet werden?

Auch der in der Wissenschaft diskutierte Ansatz „Return on Marketing“ (Rust/Lemon/Zeithaml 2004) bietet keine Basis zur Erfolgsbeurteilung. Es handelt sich vielmehr um ein Modell zum Vergleichen zukünftiger, nicht aber vergangener Strategien (Ambler 2004); ferner weist der Ansatz eine Reihe von Defiziten auf (Reinecke 2004, S. 336 ff.), so dass die Kennzahl als alleinige Basis zur Beurteilung des Marketingenerfolgs kaum sinnvoll ist.

Neben der Kennzahl „Return on Marketing“ gibt es jedoch weitere, die häufig gerade von Nichtmarketeers befürwortet werden. So wird beispielsweise die „Anzahl Kundenbeschwerden“ gerne als Hilfsindikator für die Kundenzufriedenheit gewählt; dadurch meint man insbesondere auf aufwändige und somit teure Primärmarktforschung verzichten zu können. Sofern es sich bei den Kundenbeschwerden nicht lediglich um technische Beschwerden (als Indikator zur Beurteilung der Produktqualität) handelt, ist diese Kennzahl als Steuerungsgröße allerdings ungeeignet. Unternehmen sollten nicht die Anzahl an Beschwerden, sondern vielmehr die Anzahl Beschwerdegründe minimieren. Der Beschwerdeprozess ist daher möglichst zu vereinfachen und zu fördern, weil jede Beschwerde gleichzeitig auch ein wertvolles Feedback ist. Daher kommt der so genannten „Beschwerdestimulierung“ im Rahmen des Beschwerdemanagements sogar eine zentrale Rolle zu (Stauss/Seidel 2002).

■ Kennzahlen ohne Handlungsbezug

Ein Spezialfall kontraproduktiver Kennzahlen sind Kennzahlen, die für die Marketingadressaten keinen Handlungsbezug aufweisen.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme erfüllen letztlich immer Informationsaufgaben. Aus anwendungsorientierter Sicht stellt sich damit die Frage, ob und wann eine Person eine Informationsquelle wie beispielsweise eine bestimmte Kennzahl tatsächlich verwendet. Dies hängt einerseits von der Glaubwürdigkeit, andererseits von der wahrgenommenen (!) Nützlichkeit von Informationen ab: letztere ist umso höher (Shrivastava 1987),

- je höher der subjektive Sinngehalt (= „meaningfulness“) für den Anwender (Forson 1997, S. 24);
- je höher die Zielrelevanz für den Anwender (= Betroffenheit);
- je besser der Anwender die Informationen anwenden kann, das heißt, je stärker er konkret auf die bereitgestellten Informationen reagieren kann, um bestimmte Sachverhalte zu beeinflussen;
- je höher der Innovationsgehalt der Informationen, das heißt der Grad nicht offenkundiger Informationen ist.

Je spezifischer ein Kennzahlensystem somit auf die Anforderungen der Benutzer eingehen kann, desto höher wird sein Nutzen eingeschätzt und desto intensiver wird das System eingesetzt (Day 1976, S. 47).

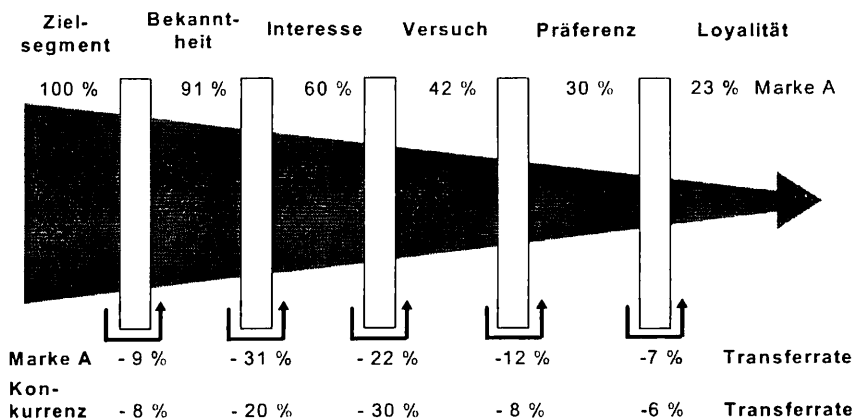
In der generischen *Balanced Scorecard* von Kaplan/Norton (1996, S. 44) wird beispielsweise die Kundenzufriedenheit als eine Top-Kennzahl der Kundenperspektive genannt. Auch aus Marketingsicht ist diese Größe auf der Ebene des genau zu spezifizierenden relevanten Marktes (Kunden/Wettbewerber) eine Schlüsselkennzahl. Wird die *Balanced Scorecard* allerdings – wie in der Realität häufig – auf Konzernebene eingesetzt, so verliert diese Größe ihre Aussagekraft. Beispielsweise wäre ein aggregierter Kundenzufriedenheitsindex auf der Ebene „Volkswagen-Konzern“ nicht nur rechen-technisch fraglich (Sind Bentley-Käufer genauso wichtig wie Skoda-Käufer, chinesische Kunden ebenso wie amerikanische Kunden?), er hätte auch kaum Handlungsbezug. Zum einen würde sich die Kennzahl im Zeitverlauf vermutlich kaum verändern, weil der Index die meisten Variationen der Teilmärkte und Marken nivellieren wird, zum anderen gibt es auf Konzernebene kaum einen Bezug zu einer klar abgegrenzten Kundengruppe und zu eindeutigen Wettbewerbern. Dagegen würde die Größe auf Geschäftsbereichsebene (z. B. „Zufriedenheit der Kunden der Marke Volkswagen in Deutschland“) ihre Informationsfunktion erfüllen und hätte auch einen eindeutigen Handlungsbezug, weil Wettbewerber und Kunden für das Management eindeutig abgrenzbar sind.

Ein weiteres Problem von Kennzahlen ohne Handlungsbezug sind aus Anwendersicht unstrukturierte, willkürliche Kennzahlenwüsten. Kennzahlen bestechen durch Operationalität und quantitative Exaktheit und verleiten daher zu Überinterpretationen oder zum „Überkontrollieren“; sie führen zu einer „Paralyse durch Analyse“ oder dazu, dass man Kennzahlen als getreue Abbildung der Wahrheit sieht – ohne die notwendige kritische Distanz (Quelch 1992, S. 4). Dabei wird vernachlässigt, dass Kennzahlen definitionsgemäß einen relevanten Sachverhalt verengen und niemals die Realität vollständig wiedergeben. Der Anwender von Kennzahlen muss daher umfassende Kenntnisse über Wirkungszusammenhänge, -intensitäten, -schwellen und -verzögerungen haben. Selbst strukturierte Kennzahlensysteme bleiben interpretationsbedürftig – unstrukturierte Kennzahlenwüsten verwirren eher. „To require salespersons, for example, to record the amount of time they spend traveling, making sales calls, and performing office work on, say, a daily basis, will not work

calls, and performing office work on, say, a daily basis, will not work unless they can see how such an activity may enhance their sales productivity." (Agarwal 1996, S. 417).

Die Wahrscheinlichkeit, von Nicht-Marketingstellen strukturierte, für das Marketing geeignete Kenngrößen zu erhalten, dürfte in der Regel gering sein, wenn sich das Marketing nicht aktiv in den Prozess der Kennzahlselektion, -priorisierung und -operationalisierung einbringt.

Abbildung 2-1: McKinsey-Markentrichter (Quelle: basierend auf Riesenbeck/Perry 2005)



■ Trivialisierende Anwendung von Marketingwirkungsmodellen

Wenn Marketingführungskräfte sich aus dem Prozess des Marketingcontrolling heraushalten, besteht die Gefahr, dass differenzierte Marketinginstrumente in undifferenzierter Form eingesetzt werden. Dies geschieht beispielsweise häufig mit dem sogenannten *Markentrichter von McKinsey* (Riesenbeck/Perry 2005). Dieser gliedert den Prozess von Kundenakquisition und -bindung für jedes Zielgruppensegment in die fünf Schritte Bekanntheit, Interesse, Versuch, Präferenz und Loyalität (siehe Abbildung 2-1). Der Trichter visualisiert dabei konkurrenzorientiert Schwachstellen im Kundenprozess: An welcher Stelle gehen im Benchmarkingvergleich besonders viele (potentielle) Käufer oder Kunden verloren? Der Markentrichter ist ein einfaches, auf Effektivität ausgerichtetes Instrument, das danach strebt, dem Top-Management Hin-

weise für den wirkungsvollen Einsatz (knapper) Marke beruht letztlich auf der *klassischen AIDA-Formel* (Attent von Strong (1925, S. 9).

Das Modell überzeugt durch seine Einfachheit und sugg wirksamer Maßnahmen zur Steigerung der Marketinge Bekanntheit haben wir kein Problem; wir können also munikation reduzieren und sollten besser selektiv in I investieren, weil wir dort Nachholbedarf haben.“ Bevor trichter eingesetzt werden, sollten jedoch vorgängig die A überprüft werden, beispielsweise:

1. Sind die Zielsegmente eindeutig definiert und klar idell für alle Kunden wird es in Zeiten heterogener M höht dies die Komplexität des Instruments.)
2. Lässt sich das Kaufprozessmodell sinnvoll auf den l cherungsgesellschaften müssten beispielsweise zusätz des Verkäufers integriert werden, um den Kaufproz ren. Grundsätzlich erscheint bei der Anwendung des ver“ Werbung zur Stabilisierung des Marktanteils in l (Vakratsas/Ambler 1999) Vorsicht geboten.
3. Ist die gewählte Konkurrenzmarke tatsächlich hinsid verhalten vergleichbar? (Gerade branchenübergreifen Banken und Versicherungsgesellschaften, erscheiner können zu Fehlschlüssen verleiten.)
4. Sind die zugrunde liegenden Marktforschungsdatere valide? Wenn letztlich alle Marketinginvestitionsent termodeLL beruhen, dann müssen die Marktforschun reihen zur Verfügung stehen.

Für ein umfassendes Markenaudit muss der Markentrich orientierte Verfahren ergänzt werden, die das Markenwis

Modelle wie der Markentrichter von McKinsey sind s ungeeignet abzulehnen. Jedes Modell ist eine vereinfacht Realität. Der Markentrichter kann bei differenzierter Anv pten ein sehr hilfreiches Instrument sein. Die trügeris dells kann jedoch dazu verleiten, dass es vom Top-Manr rend und unreflektiert eingesetzt wird, beispielsweise, Situationen „defensive“, kontinuierliche Marketingmaßn werden.