

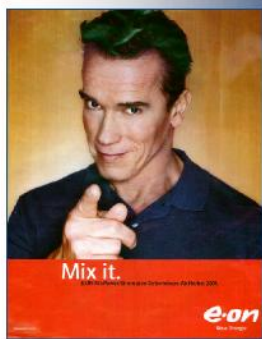
Return on Marketing?

Möglichkeiten und Grenzen des Marketing Performance Managements

Prof. Dr. Sven Reinecke

Stämpfli-Konferenz, 10. September 2009

Marketinginvestitionen?



Werbewirkung (November 2000) in Prozent



Finanzieller Erfolg



Durchschnittliche Werbeausgaben pro Neukunde: ~ EUR 20,500

Quellen: Spiegel Online 21.02.2002; McKinsey 2003.

* Bei geschätzter Monatsrechnung von EUR 50 pro Kunde.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

a) Thema ablehnen

b) Mit-"spielen"

c) Die Regeln (mit-)gestalten



4. "Richtiges" Marketing Performance Measurement ist im Eigeninteresse eines professionellen Marketing-Managements.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.

Planet B 612

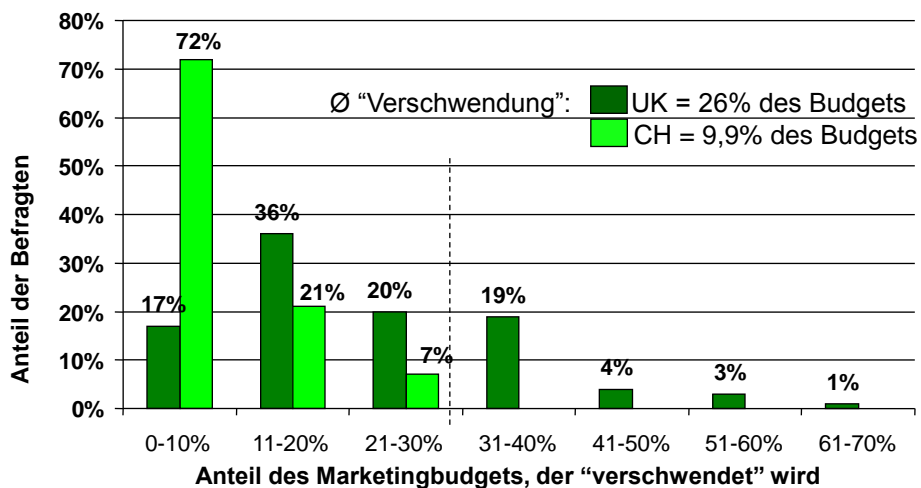
Die grossen Leute haben eine Vorliebe für Zahlen. [...] Wenn Ihr ihnen sagt: Der Beweis dafür, dass es den kleinen Prinzen wirklich gegeben hat, besteht darin, dass er entzückend war, dass er lachte und dass er ein Schaf haben wollte; [...] - dann werden sie die Achseln zucken und euch als Kinder behandeln.



Aber wenn Ihr ihnen sagt: der Planet, von dem er kam, ist der Planet B 612, dann werden sie überzeugt sein und euch mit ihren Fragen in Ruhe lassen.

aus: Der kleine Prinz - Antoine De Saint-Exupéry

Bis zu 26% des Marketingbudgets wird "verschwendet"



UK (2001): n=70
CH (2005): n = 198

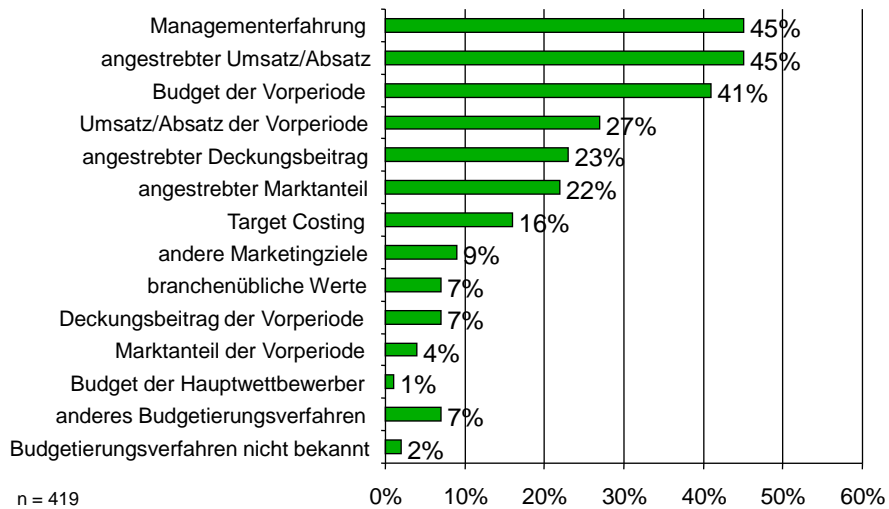
Quellen: Marketing Leadership Council 2001; IHA-GfK/IMH 2005.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.

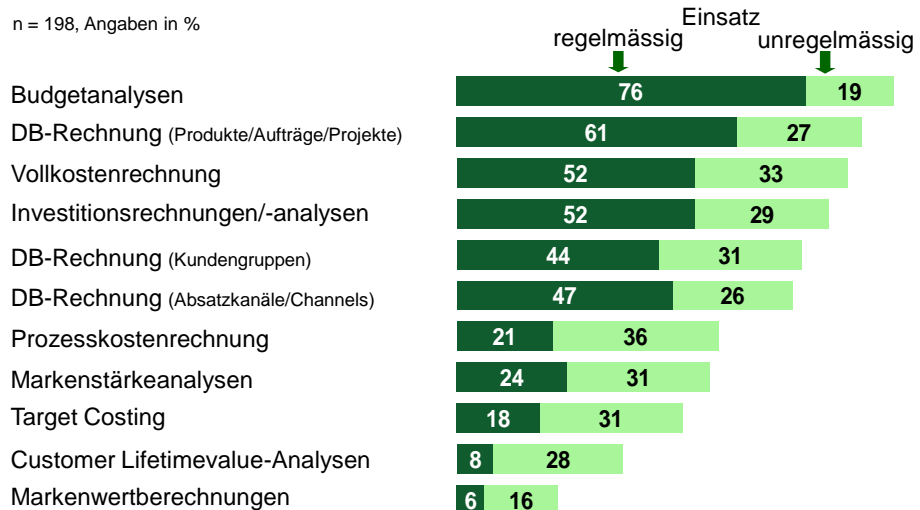
2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.

Budgetplanung Marketing & Verkauf (CH/D)



Kosten- & Erfolgscontrolling: Instrumenteneinsatz

n = 198, Angaben in %



Quelle: IHA-GfK/IMH 2005.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

a) Thema ablehnen

5 Gründe für den Verzicht auf Marketingkontrollen

- 1) Marketing ist zukunfts-, Kontrollen sind dagegen vergangenheitsorientiert.
- 2) Negative Kontrollergebnisse könnten die Budgethöhe gefährden.
- 3) Marketingkontrollen sind nicht mit der Auffassung eines „Primats des Absatzes“ und damit dem Selbstverständnis von Marketingführungskräften vereinbar.
- 4) Die Umweltdynamik führt dazu, dass die Planungsannahmen meist überholt sind. Messen lohnt daher nicht.
- 5) Der Aufbau differenzierter Mess- und Kennzahlensysteme ist zu teuer und dauert zu lange.

Quelle: in Anlehnung an Ambler 1998.

Wollen Sie diesen Herren das „Messen“ überlassen?



Peter Littmann, Ex-Chef von Hugo Boss, Vorwerk und Wünsche AG:

**„Die Erbsenzähler haben den Vorteil,
dass sie einem immer ganz genau vorrechnen können,
was man in der Vergangenheit alles falsch gemacht hat.“**

Quelle: brand eins 3/2004.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

a) Thema ablehnen

Typische Probleme, wenn es "die anderen" machen (Beispiele):

1. Unsinnige Kennzahlen.

Return on Marketing à la ROI?

Return



Marketing



Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

a) Thema ablehnen

Typische Probleme, wenn es "die anderen" machen (Beispiele):

1. Unsinnige Kennzahlen.

2. Fehlender Handlungsbezug.

Balanced Scorecard: Messen der Strategieumsetzung

<p>Finanzielle Perspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Return on Investment • Wertschöpfung 	<p>Kundenperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Kundenbindung • Marktanteil • Kundenanteil
<p>Interne Perspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Antwortzeit • Kosten 	<p>Innovations- & Entwicklungsperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Neuprodukt-einführungen • Mitarbeiterzufriedenheit • Verfügbarkeit von Informationssystemen

Quelle: Kaplan/Norton 1996, S. 44.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

a) Thema ablehnen

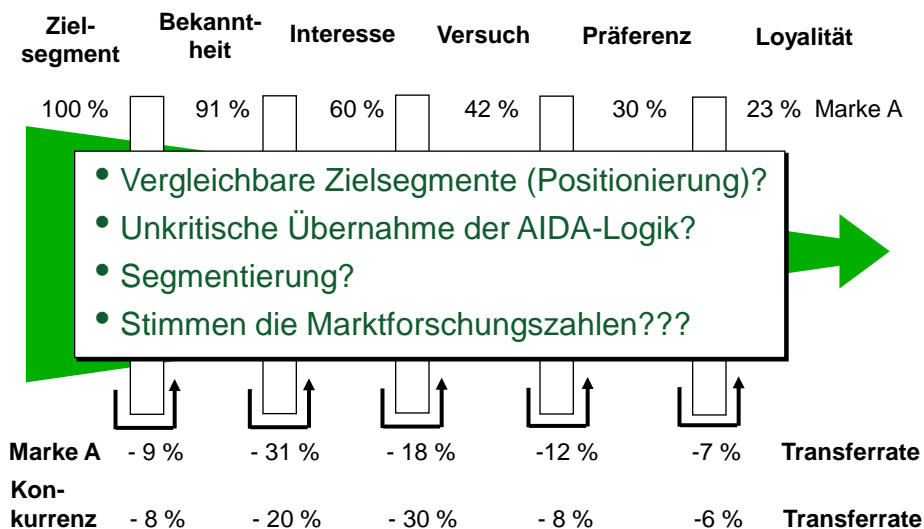
Typische Probleme, wenn es "die anderen" machen (Beispiele):

1. Unsinnige Kennzahlen.

2. Fehlender Handlungsbezug.

3. Triviale Scheinlogik.

Audit der Marketingeffizienz: Brand Funnel



Quelle: McKinsey 2003

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

a) Thema ablehnen

Typische Probleme, wenn es "die anderen" machen (Beispiele):

1. Unsinnige Kennzahlen.

2. Fehlender Handlungsbezug.

3. Triviale Scheinlogik.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

a) Thema ablehnen

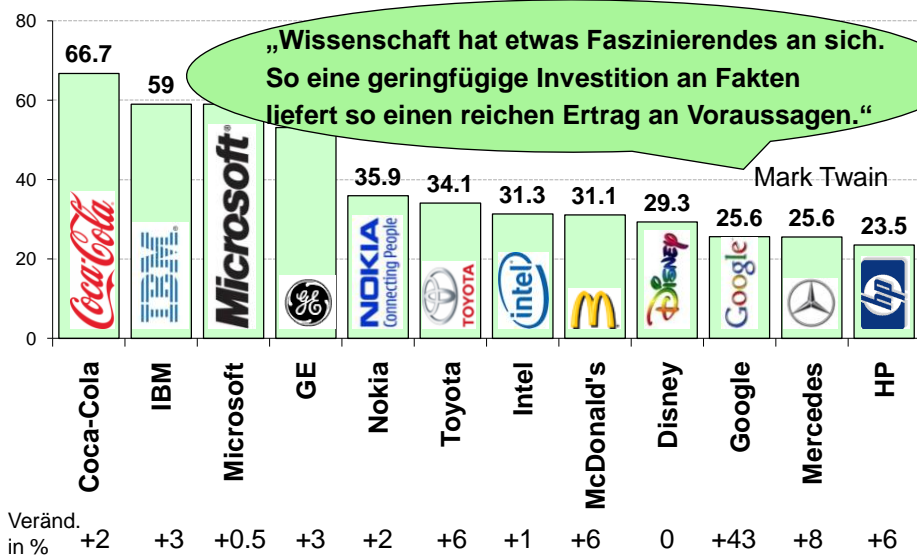
b) Mit-"spielen"

Typische Probleme, des Mit-"Spiels":

1. Fokus auf kurzfristig Messbares.

2. Rechenarithmetik statt Inhalte.

Verfahren: Brand Equity als diskontrierter Markenwert



Institut für Marketing

Universität St.Gallen

Quelle: Interbrand 2008.

Prof. Dr. Sven Reinecke
Institut für Marketing

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

- a) Thema ablehnen
- b) Mit-"spielen"

Typische Probleme, des Mit-"Spiels":

- 1. Fokus auf kurzfristig Messbares.
- 2. Rechenarithmetik statt Inhalte.
- 3. Input- statt Outputorientierung.

Institut für Marketing

Universität St.Gallen

Prof. Dr. Sven Reinecke
Institut für Marketing

Inputorientierte Kennzahlen: Effizienz statt Effektivität

	Messgrösse	Fritz Hofer	Ursula Müller	Lukas Maeder
1. Kunden identifizieren	Anzahl generierter Kontaktadressen	500	600	50
2. Kunden bewerten	Anzahl ausgefüllter Bewertungsformulare	200	600	40
3. Kontaktaufbau	Anzahl Kundenbesuche pro Monat	40	50	20
4. Offertstellung	Anzahl verschickter Offerten pro Monat	30	40	15
5. Verkaufsabschluss	Anzahl abgeschlossener Verträge pro Monat	5	6	10
Deckungsbeitrag	€ pro Monat	50 000	60 000	100 000
Arbeitszeit	Stunden pro Woche	45	55	40

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.

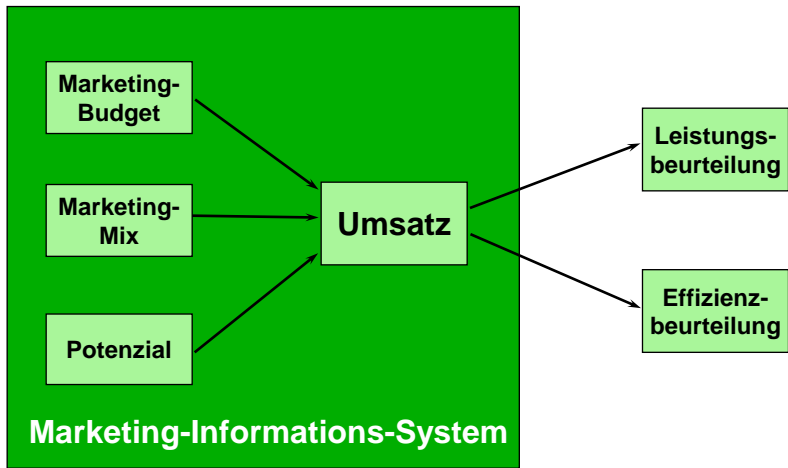


3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

- a) Thema ablehnen
- b) Mit-"spielen"
- c) Die Regeln (mit-)gestalten

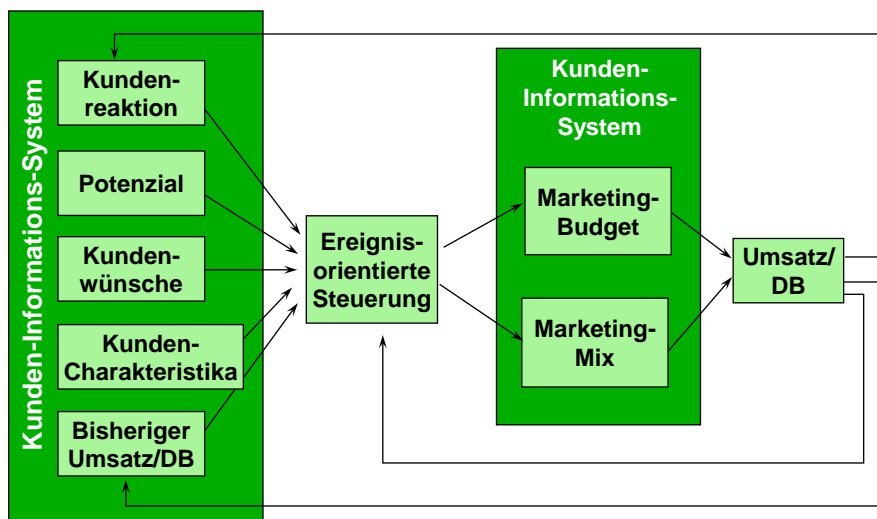
1. Differenzierte Ereignisorientierung: „Metrics that matter“.

Vom umsatzorientierten Marketingcontrolling ...



Quelle: in Anlehnung an Krafft 2000

... zum ereignisorientierten Marketing Performance Management



Quelle: in Anlehnung an Krafft 2000

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

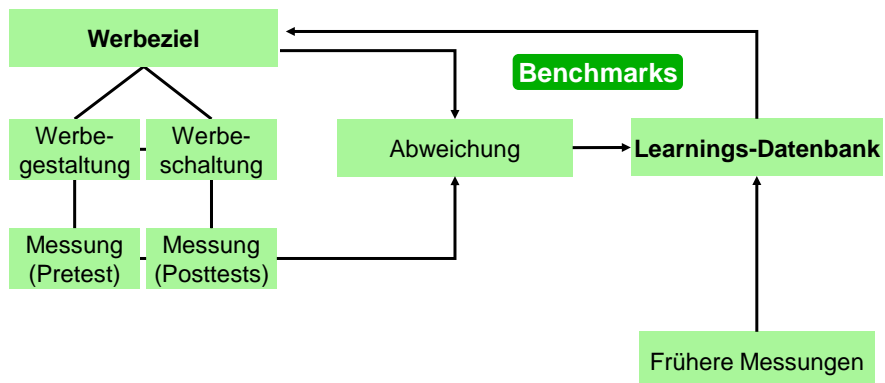
- a) Thema ablehnen
- b) Mit-"spielen"
- c) Die Regeln (mit-)gestalten

1. Differenzierte Ereignisorientierung: „Metrics that matter“.

2. Frühzeitig anfangen (wenn auch mit kleinen Schritten).

Werbeerfolgsmessung /-kontrolle mittels Benchlearning

Ziel: Verbesserung von Werbeentscheidungen



Quelle: In Anlehnung an Lachmann 2001, S. 416

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

- a) Thema ablehnen
- b) Mit-"spielen"
- c) Die Regeln (mit-)gestalten

1. Differenzierte Ereignisorientierung: „Metrics that matter“.

2. Frühzeitig anfangen (wenn auch mit kleinen Schritten).

3. Den Finanzchef einbinden.

Thesen zum Marketing Performance Measurement

1. Marketing Performance Measurement wird eingefordert.



2. Marketingführungskräfte sind in der Regel keine Performance Measurement-Fans.



3. Marketingführungskräfte haben drei Handlungsoptionen:

- a) Thema ablehnen
- b) Mit-"spielen"
- c) Die Regeln (mit-)gestalten



4. "Richtiges" Marketing Performance Measurement ist im Eigeninteresse eines professionellen Marketing-Managements.

Kennzahleneinsatz im Rahmen eines integrierten Regelkreises



Fazit

„What you measure is what you get!”

Peter Drucker

„Sometimes what counts can't be counted,
and what can be counted doesn't count.“

Albert Einstein

Prof. Dr. Sven Reinecke
Institut für Marketing
an der Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41/71/224 28 73
Fax: +41/71/224 28 57

Sven.Reinecke@unisg.ch
www.ifm.unisg.ch