



# Marketing-Wirkungskette: Theorie trifft Praxis

Sonja Gensler | Ansgar Hölscher | Alexander Mühl | Jörg Quehl | Kristina Rodig | Arbeitskreis Marketing Performance Analytics der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.\*

Das Marketing ist heute mehr denn je aufgefordert, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg darzulegen, um entsprechende Budgets zu rechtfertigen. Die zentrale Frage dabei lautet, wie sich Marketingaktivitäten auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Welche Rolle das Marketing für den Unternehmenserfolg spielen kann, ist davon abhängig, wie das Marketing in der Organisation eingebettet ist (McAlister et al. 2023):

- Wird Marketing als Wachstumstreiber verstanden und ist somit eingebunden in alle wichtigen strategischen marktrelevanten Entscheidungen?
- Hat Marketing die Verantwortung für Marke und Kommunikation („Markom“) und wird als Markom-Treiber gesehen?
- Wird Marketing als Dienstleistung für andere Funktionen gesehen und hat keine Verantwortung für strategische Entscheidungen?

---

\* apl. Prof. Dr. Sonja Gensler | Institut für Wertbasiertes Marketing | Universität Münster  
Ansgar Hölscher | Management Consultant Marketing & Strategy

Alexander Mühl | Direktor Marketing und Digitalisierung | Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA

Jörg Quehl | Leiter Marketing | HUK-COBURG-Allgemeine Versicherung AG

Dr. Kristina Rodig | Head of Customer Excellence | E.ON SE

Der Beitrag ist im Rahmen des Arbeitskreises Marketing Performance Analytics der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. entstanden. Mitglieder des Arbeitskreises sind: Prof. Dr. Marc Fischer, Universität zu Köln | apl. Prof. Dr. Sonja Gensler (Arbeitskreisleitung), Universität Münster | Prof. Dr. Christian Glasmacher, Koelnmesse GmbH | Ivo Hoevel, Viessmann Holding International GmbH | Ansgar Hölscher | Alexander Mühl, Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA | Jörg Quehl (Arbeitskreisleitung), HUK-COBURG-Allgemeine Versicherung AG | Dr. Kristina Rodig, E.ON SE | Dr. Philipp Schmitt, American Express Europe S.A. | Prof. Dr. Bernd Skiera, Goethe-Universität Frankfurt | Katja Sottmeier, Hornbach Baumarkt AG | Sven Ullrich, Villeroy & Boch AG.

Nur wenn Marketing innerhalb einer Organisation als strategischer Wachstums- oder Markom-Treiber verankert ist, lässt sich der Wertbeitrag von Marketing zum Unternehmenserfolg sinnvoll bestimmen und steigern. Gerade aber Marketingabteilungen, die eine dieser Rollen einnehmen, stehen in Zeiten knapper Budgets, zunehmenden Wettbewerbsdrucks und zunehmender Dynamik in den Märkten aufgrund technologischer Entwicklungen verstärkt unter dem Druck, ihren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg nachzuweisen. Dabei gilt es, Marketinginvestitionen zu rechtfertigen – nicht durch Bauchgefühl, sondern durch belastbare, also valide und kausal nachvollziehbare Wirkungszusammenhänge zwischen Marketinginvestitionen und Unternehmenskennzahlen. Hier setzt das Konzept der Marketing-Wirkungskette an – ein theoretisch fundiertes und zugleich praktisch-orientiertes Rahmenwerk, das hilft, den Wertbeitrag des Marketing zum Unternehmenserfolg zu ermitteln und Marketinginvestitionen zu steuern.

In dem Schmalenbach IMPULSE-Beitrag „Key Performance Indicators (KPI) in Marketing – Grundlegende Überlegungen“ (2026) hat der AK Marketing Performance Analytics grundlegende Überlegungen zur Marketing-Wirkungskette dargestellt. In diesem Artikel berichtet der Arbeitskreis, welche Herausforderungen in der Praxis bei der Implementierung des Konzepts bestehen.

# 1 Marketing-Wirkungskette: Zusammenhang zwischen Marketinginvestition und Unternehmenskennzahlen

Die Konzeptualisierung der Marketing-Wirkungskette nach den Ansätzen des Boardroom Project 2008 des Marketing Accountability Standards Boards (MASB) (2009) beschreibt die Wirkzusammenhänge von Marketinginvestitionen und Unternehmenskennzahlen in stark abstrahierter Form. Dabei werden die direkten Effekte des Marketing als Zwischenergebnisse verstanden. Diese Zwischenergebnisse wirken anschließend auf die Cashflow-Treiber des Unternehmens – aus Marketingsicht sind dies im Wesentlichen Absatzmenge und Preis. Über diese Cashflow-Treiber beeinflussen Marketinginvestitionen den Cashflow und damit den ökonomischen Wertbeitrag des Marketing.

Der Schritt von den Marketinginvestitionen zu den Zwischenergebnissen des Marketing umfasst die Wirkung der Marketinginvestition auf die (potenziellen) Kundinnen und Kunden eines Unternehmens (Abbildung 1). Marketinginvestitionen beeinflussen zunächst die Wahrnehmungen und Einstellungen von (potenziellen) Kundinnen und Kunden (bspw. Markenbekanntheit, -erwägung und -präferenz). Diese veränderten Wahrnehmungen und Einstellungen führen anschließend zu Verhaltensänderungen (bspw. (Wieder-)Käufe, Weiterempfehlungen). Während die Logik der Marketing-Wirkungskette konzeptionell eingängig ist, erfordert die Modellie-

zung derselben – das heißt, die Quantifizierung der Wirkung – eine gute Datenbasis und analytische Kompetenzen im Unternehmen. Es gilt, die Verhaltensänderungen aufgrund der Marketinginvestitionen zu ermitteln und in die Wirkung auf die Cashflow-Treiber und schlussendlich den Cashflow zu übersetzen.

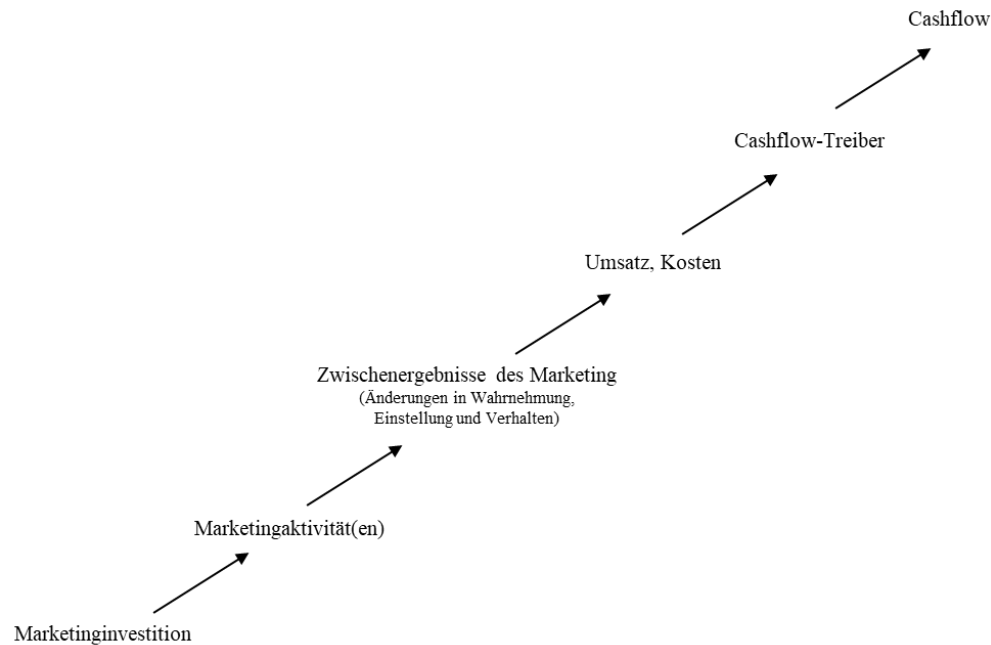


Abb. 1: Marketing-Wirkungskette in Anlehnung an „The Boardroom Project“ (MASB 2009).

## 2 Anwendungsbeispiele der Marketing-Wirkungskette

Die Marketing-Wirkungskette ist durch zahlreiche empirische Studien belegt (z.B. Bayer et al. 2020; de Vries, Gensler und Leeflang 2017; Edeling und Fischer 2016), wobei diese häufig nicht die Marketing-Wirkungskette von Investition zu Cashflow-Treibern betrachten und modellieren. Ein Grund hierfür ist, dass die Daten zur Modellierung der kompletten Marketing-Wirkungskette nicht vollumfänglich zur Verfügung stehen. Aber selbst, wenn die Daten zur Verfügung stehen, sehen sich Unternehmen vor weiteren Herausforderungen, wie bspw. der Integration der Daten, die aus unterschiedlichen Quellen stammen, und der Modellierung langfristiger Marketingeffekte. Im Folgenden nutzen wir die Fallstudien von vier Mitgliedern des Arbeitskreises – Beiersdorf, BVB, E.ON und HUK-COBURG – um die Herausforderungen und gewonnenen Einsichten näher zu beleuchten. Aus Gründen der Vertraulichkeit werden keine konkreten Ergebnisse offengelegt. Stattdessen werden insbesondere die zugrunde liegenden Fragestellungen, die Datenanforderungen sowie die damit verbundenen Herausforderungen bei der Modellierung der Marketing-Wirkungskette erläutert. Darüber hinaus stellen wir dar, welche zentralen Erkenntnisse die

Unternehmen gewonnen haben und wie diese die Unternehmenssteuerung beeinflussen (können).

### 3 Ausgangsfragestellungen

Die Ausgangsfragestellungen, die in den Unternehmen dazu geführt haben, die Marketing-Wirkungskette zu betrachten, waren unterschiedlich und reichen von allgemein über eher strategisch zu operativ:

- Was sind zentrale Einflussfaktoren (z.B. Aktivitäten der Wettbewerber, sportlicher Erfolg des Vereins), die den Marketingerfolg, also den Beitrag des Marketing zum Unternehmenserfolg, bestimmen?
- Wie lässt sich der Beitrag einzelner Marken im Rahmen einer Zwei-Marken- oder Dachmarken-Strategie valide quantifizieren? Und in welchem Umfang entstehen Spillover-Effekte zwischen Submarken oder von der Dachmarke zur Einzelmarke und wie lassen sich diese modellieren?
- Wie unterscheiden sich digitale und traditionelle Akquisitionskanäle hinsichtlich ihres Wertbeitrags zum Unternehmenserfolg?
- Wie lässt sich ein Attributionsmodell entwickeln, das den kanalübergreifenden Wertbeitrag des Marketing zum Unternehmenserfolg zuverlässig sichtbar macht?
- Wie lässt sich der Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg von verschiedenen Marketinginvestitionen beurteilen, insbesondere von Promotion- im Vergleich zu Media-Maßnahmen?

Gemeinsam waren allen Fragestellungen die zugrunde liegenden Zielsetzungen: Die Transparenz über den Wertbeitrag von Marketinginvestitionen sollte erhöht und das Bauchgefühl erfahrener Marketingmanager durch Daten belegt werden.

### 4 Datenanforderungen und -herausforderungen

Die Modellierung der Marketing-Wirkungskette und somit die Quantifizierung der Effekte des Marketing auf die Cashflow-Treiber erfordern eine solide Datengrundlage. Daten, die zur Modellierung herangezogen wurden, waren Media-Investitionen, Informationen über Promotion-Maßnahmen, Customer Relationship Management (CRM)- und Umsatz-Daten, Markt- und Wettbewerbsinformationen sowie weitere Marketing-KPIs (bspw. Markenbekanntheit, Markenerwägung, Markenpräferenz). Die umgesetzten Projekte basieren in der Regel auf wöchentlichen Daten über einen Zeithorizont von zwei bis drei Jahren. Zeitreihendaten sind erforderlich, um Muster zu erkennen und um kurzfristige und langfristige Effekte grundsätzlich unterscheiden zu können.

Die größte Herausforderung war in mehreren Projekten die Datenintegration: Unterschiedliche Zeitintervalle und abweichende Kategoriendefinitionen zwischen Mediaagenturen, Marktforschungsinstituten und internen Systemen erforderten umfangreiche Abstimmungen. Auch die Integration von Daten aus verschiedenen Datensilos stellte sich als komplexe Aufgabe heraus. Um die Marketing-Wirkungskette zu modellieren, mussten die unterschiedlichen Daten konsistent zusammengeführt und plausibilisiert werden. Hinzu kamen Fragen der Datenqualität, da Informationen oft unvollständig waren oder uneinheitlich erhoben wurden. So wurden neben Zeitreihenanalysen auch Feldexperimente genutzt, um kausale Zusammenhänge zu identifizieren.

## 5 Grenzen aktueller Modellierungen

Insgesamt ist festzuhalten, dass auch nach der Modellierung der Marketing-Wirkungskette in den Unternehmen noch offene Fragen bestehen, bspw. wie die Effekte auf die Cashflow-Treiber – und nicht nur auf Marketing-Kennzahlen wie z.B. Click und Conversion Rates – valide modelliert werden können. Die valide und allgemeine akzeptierte Modellierung der kompletten Marketing-Wirkungskette würde aus Sicht der Marketingmanager Diskussionen mit der Finanzabteilung einfacher und konstruktiver gestalten.

Darüber hinaus fokussierten die Fallbeispiele auf die Modellierung kurzfristiger Wirkungen der Marketinginvestitionen. Die Modellierung langfristiger Effekte – bspw. die Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen auf den Markenwert und die Kundenbindung – standen bislang nicht im Vordergrund. Die Modellierung langfristiger Marketingwirkungen wird einerseits als besonders herausfordernd, aber andererseits als besonders wünschenswert und lohnend angesehen. Denn die Vernachlässigung langfristiger Wirkungen von Marketinginvestitionen führt dazu, dass der Wertbeitrag des Marketing unterschätzt wird. Dies schwächt die Position der Marketingabteilung im Unternehmen. Hierzu ist aber kritisch anzumerken, dass der Cashflow als zentrale Unternehmenskennzahl – so wie vom MASB MASB vorgeschlagen – einer langfristigen Sichtweise nicht förderlich ist. Konzepte wie der Kundenlebenswert (CLV) oder auch Customer Equity und der Einfluss von Marketinginvestitionen auf diese Kennzahlen würden eine langfristige Betrachtung faszinieren (Schulze, Skiera und Wiesel 2012).

Zuletzt wurde kritisch angemerkt, dass die Modellierung der Marketing-Wirkungskette bislang nur für einzelne Marketinginvestitionen erfolgt ist. Eine umfassende Beurteilung aller Marketinginvestitionen über Media-Einsatz hinaus (z.B. Promotions, Sponsoring) und deren relative Effektivität steht daher noch aus.

## 6 Zentrale Einsichten für die Unternehmen

Die Analyse der vier Fallstudien aus den Bereichen Konsumgüter, Versicherungen, Energie und Sport zeigt trotz der Unterschiedlichkeit der Branchen viele Gemeinsamkeiten. Alle Modellierungen der Marketing-Wirkungskette bestätigen die grundsätzlich postulierten Zusammenhänge und konnten somit den Wertbeitrag des Marketing zu relevanten Marketing- und Unternehmenskennzahlen datenbasiert untermauern. Unterschiede ergaben sich aber in der Modellierung der Wirkungszusammenhänge und den spezifischen Kennzahlen, die in den Unternehmen als relevant erachtet wurden.

Zudem berichteten die Unternehmen, dass messbare Effizienzsteigerungen, bspw. durch eine bessere Budgetallokation, erzielt werden konnten. In einem Fall ließ sich die Werbeeffizienz um ca. 8 % steigern, was bei einem Budget in Millionenhöhe erhebliche finanzielle Auswirkungen hat. Besonders deutlich wurde durch die vier Fallstudien auch, dass Investitionen in die Marke(n) im Vergleich zu Promotions effektiv sind und einen stabilisierenden Effekt auf den finanziellen Erfolg haben. So wurden erste tiefergehende Einsichten bezüglich kurzfristiger Effekte gegenüber langfristigen Wirkungen auf die Marke als Asset eines Unternehmens erzielt.

Eine weitere zentrale Einsicht betrifft die Bedeutung von Spillover-Effekten zwischen Marken. Das Bauchgefühl der Marketingmanager hat diese Effekte unterschätzt; in den Modellen haben Spillover-Effekte einen wesentlich größeren Einfluss in der Marketing-Wirkungskette als ursprünglich angenommen.

Bei allen Gemeinsamkeiten wurde im Vergleich der vier Fallstudien deutlich, dass jede Wirkungskette branchen- und kontextabhängig ist.

## 7 Erkenntnisse für die Organisation

Die Modellierung und Analyse der Marketing-Wirkungskette lieferten nicht nur Ergebnisse für das Management zur Verbesserung des Wertbeitrags des Marketing, sondern hatten auch direkte Auswirkungen auf die Organisation und die Mitarbeitenden. Bauchgefühl wurde durch datenbasierte Einsichten ersetzt, was Entscheidungen heute objektiver und nachvollziehbarer macht. Dadurch stieg die Legitimation von Marketingentscheidungen innerhalb des Unternehmens. Mitarbeitende entwickelten ein tieferes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Marketinginvestitionen, Wirkung auf die (potenziellen) Kundinnen und Kunden und dem Unternehmenserfolg, was die Qualität der Planung von Marketinginvestitionen verbesserte. Zudem wurde die interne Kommunikation erleichtert, da die Wirkungskette eine gemeinsame Sprache zwischen Marketing, Controlling und Geschäftsführung schaffte: Budgets und deren Wirkungen können in einer gemeinsamen Sprache diskutiert werden. Darüber hinaus wurde die Basis für ein experimentelles Lernen geschaffen, welches in einer dynamischen, komplexen und sich schnell verändernden Umwelt für

Unternehmen entscheidend ist und immer wichtiger wird. Teams haben gelernt, mit neuen Methoden und Tools zu arbeiten. Dies ist im Hinblick auf den zukünftigen Einsatz von KI-Agenten wichtig, da diese Entwicklung von den Mitarbeitenden im besonderen Maße die Fähigkeit fordert, Modellierungen und Analysen der Marketing-Wirkungskette kritisch zu überwachen und zu evaluieren.

## 8 Fazit

Die Unternehmen der vier Fallstudien ziehen ein positives Fazit: Die finanziellen Investitionen in die Modellierung der Marketing-Wirkungskette haben sich als lohnend erwiesen. Durch die Modellierung der Marketing-Wirkungskette konnten nachhaltige Effizienzgewinne erzielt werden. Zudem hat die Modellierung der Marketing-Wirkungskette die Organisationen an sich beeinflusst – bspw. wurde ein konstruktiver Dialog in abteilungsübergreifenden Diskussionen gefördert. Gleichzeitig zeigt sich in allen vier Fallstudien, dass die Modellierung der Marketing-Wirkungskette kein einmaliges Projekt, sondern ein evolutionärer Prozess ist. Um valide und strategisch relevante Erkenntnisse zu gewinnen, müssen die Datenbasis kontinuierlich erweitert, zusätzliche Einflussfaktoren (z.B. Aktivitäten der Wettbewerber) integriert und insbesondere langfristige Wirkungen von Marketinginvestitionen stärker berücksichtigt werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Marketing-Wirkungskette weit mehr als ein theoretisches, konzeptionelles Modell ist. Sie schlägt eine Brücke zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen Marketinginvestitionen und Unternehmenserfolg. Die Modellierung der Marketing-Wirkungskette schafft Transparenz. Marketing kann so seinen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg belegen und demonstrieren. Marketing ist „nicht nur ein Kostenblock“, den man bei notwendigen Einsparungen schnell und ohne Risiko für den Unternehmenserfolg reduzieren kann, sondern Marketing ist auch in herausfordernden Zeiten eine Investition und damit ein Wachstumsmotor für den Unternehmenserfolg.

### Literaturverzeichnis

Bayer, E., S. Srinivasan, E. Riedl, B. Skiera. 2020. The Impact of Online Display Advertising and Paid Search Advertising Relative to Offline Advertising on Firm Performance and Value. *International Journal of Research in Marketing* 37(4): 789-804.

de Vries, L., S. Gensler, P.S. Leeflang. 2017. Effects of Traditional Advertising and Social Messages on Brand-Building Metrics and Customer Acquisition. *Journal of Marketing* 81(5): 1-15.

Edeling, A., M. Fischer. 2016. Marketing's Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research* 53(4): 515-534.

Fischer, M., Arbeitskreis Marketing Performance Analytics der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2026. Key Performance Indicators (KPI) in Marketing – Grundlegende Überlegungen. Schmalenbach IMPULSE 6: 1-8. <https://doi.org/10.54585/YNPT6963>.

Marketing Accountability Standards Boards (MASB). 2009. *Marketing Metric Accountability Protocol (MMAP)*. [online] <https://themasb.org/wp-content/uploads/2009/07/mmap-stand-alone-july-09.pdf>.

McAlister, L., F. Germann, N. Chisam, P. Hayes, A. Lynch, B. Stewart. 2023. A taxonomy of marketing organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 51(3): 617-635.

Schulze, C., B. Skiera, T. Wiesel. 2012. Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing* 76(2): 17-32.