

Marketing-Controlling

Effizienz und Effektivität im industriellen Mittelstand sicherstellen

„Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken.

Was man nicht lenken kann, kann man nicht verbessern.“ (Peter F. Drucker)

Einleitung: Der Wertbeitrag des Marketing im B2B

Der Druck auf Marketingverantwortliche im industriellen Mittelstand wächst: Budgets dürfen keine reine Kostenposition mehr sein, sondern sind als messbare Investition in den Markterfolg von morgen zu verstehen. In margengetriebenen B2B-Märkten – wie wir sie im starken Industriesektor Südwestfalens vorfinden – wird in Budgetverhandlungen zunehmend ein klarer Erfolgsnachweis gefordert. Ohne diesen drohen pauschale Kürzungen, um Risiken zu vermeiden.¹

Fortschreitende Digitalisierung und der Einzug Künstlicher Intelligenz (KI) bieten enorme Chancen, die Marketing-Performance präzise zu steuern. Gleichzeitig steigt die technologische Komplexität.² Die zentrale Frage für Entscheider lautet daher: Zahlen sich Marketing-Ausgaben in Form von echtem Umsatz aus? Reine Markenbekanntheit oder Imageeffekte genügen der Geschäftsführung oft nicht mehr. Gefragt ist der verlässliche Beleg des Marketing Return on Investment (MROI).³

Die Suche nach dem passenden Kennzahlensystem

Bei der Implementierung stehen Unternehmen vor der Frage: Wie viele Kennziffern sind nötig und wie komplex darf deren Bestimmung sein?⁴ Hierbei zeigt sich, dass ein erfolgreiches Marketing-Controlling nicht auf einer unüberschaubaren Flut von Einzeldaten basieren sollte, sondern auf einem ausgewogenen, fokussierten Kennzahlensystem, das Komplexität bewusst reduziert.⁵

In der Wissenschaft oft gelobte, hochkomplexe Verfahren wie der Customer Lifetime Value (CLV) werden in der mittelständischen Praxis bisher selten großflächig eingesetzt.⁶ Dabei bieten pragmatisch heruntergebrochene CLV-Modelle eine hervorragende Entscheidungshilfe für Geschäftsführung und Vertrieb. Für den echten Erfolg ist eine datenseitige Verzahnung von Marketing, Vertrieb und Finanzen entscheidend. Dabei geht es methodisch darum, eine kausale Kette von Marketingaktivitäten über die Kundenreaktion bis hin zum harten finanziellen Unternehmenserfolg nachzuweisen.⁷

¹ Studie der bvik, 2026.

² Reinecke/Tombach, 2025.

³ Farris et al., 2015.

⁴ Burgartz, 2026.

⁵ Reinecke, 2013.

⁶ Burgartz/Krämer, 2023.

⁷ Rust et al., 2004.

Die Kernaufgaben des Marketing-Controlling im Überblick:

- Marketingziele präzise definieren: Ableitung direkt aus den Unternehmens- und Vertriebszielen (Kennzahl: Customer Acquisition Cost CAC)
- Relevante Daten erfassen: Systematisches Zusammenführen von CRM-Daten, Lead-Pipelines und digitalen Touchpoint (Kennzahl: Marketing-to-Sales-Qualified-Lead MQL-zu-SQL-Konversionsrate)
- Erfolg quantifizieren: Aktivitäten anhand von harten Kennzahlen messbar und vergleichbar machen (Kennzahl: Lead Conversion Rate)
- Budgets überwachen: Ressourcen effizient zuteilen und messbaren Output einfordern (Kennzahl: Marketing ROI MROI)
- Wettbewerb analysieren: Markt- und Mitbewerberaktivitäten systematisch im Blick behalten (Kennzahl: Share of Voice (SoV) oder Sichtbarkeitsindex)
- Ergebnisse kommunizieren: Transparente, regelmäßige Reports für die Geschäftsführung bereitstellen (Kennzahl: Marketing-Attributionsquote am Umsatz (Marketing-driven Revenue))

Instrumente im Praxis-Check

Erfolgreiche Mittelständler fokussieren sich auf zwei Dimensionen, um die Ressourcen optimal zu steuern: die Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und die Effizienz („die Dinge richtig tun“) (vgl. Tab. 1).⁸

Dimension	Leitfrage	Kern-Instrumente im Mittelstand
Effektivität (Die richtigen Dinge tun)	Erreichen wir unsere Markt- und Kundenziele im B2B-Umfeld?	• KPI-Dashboards: (z. B. Matomo, HubSpot, Salesforce) zur Messung von Marketing Qualified Leads (MQL) und Conversion Rates. • Kundenwertanalysen: ABC-Analyse gekoppelt mit pragmatischer CLV-Betrachtung. • Kundenzufriedenheit: Schlanke Messung über den Net Promoter Score (NPS).
Effizienz (Die Dinge richtig tun)	Steht der Ertrag im passenden Verhältnis zu den Kosten?	• Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung: Der Marketing-DB als betriebswirtschaftliches Kerninstrument. • Abweichungsanalyse: Monatlicher oder quartalsweiser Soll/Ist-Budgetabgleich. • CAC- & MROI-Rechnungen: Kosten pro Neukunde im Verhältnis zum generierten Ertrag.

Tab. 1: Instrumente zur Überprüfung von Effektivität und Effizienz im B2B-Marketing

⁸ Reinecke, 2013.

Deckungsbeitrag (DB) – Gewinnschwelle richtig berechnen

Der Deckungsbeitrag gibt eine klare Orientierung, welche Produkte, Systemlösungen oder Dienstleistungen tatsächlich zur Deckung der Fixkosten beitragen und welche im Vergleich überproportional viele Ressourcen binden. Während in der Praxis des industriellen Mittelstands Marketingaufwendungen häufig pauschal in den Gemeinkosten verrechnet werden, bricht das folgende Stufenmodell die Kosten verursachungsgerecht auf (Tab. 2). Dies ermöglicht Entschieden eine transparente Erfolgsbeurteilung einzelner strategischer Maßnahmen, wie beispielsweise spezifischer Branchenkampagnen oder internationaler Fachmessen.

Posten / Berechnung	Beispiel (Sondermaschinenbau)	Erläuterungen
Bruttoumsatz (durch Marketing-Impuls)	1.200.000 €	(Neugeschäft über die Fachmesse)
- Erlösminderungen	- 50.000 €	(Skonti, Rabatte)
= Nettoumsatz	1.150.000 €	
- Variable Herstellkosten	- 650.000 €	(Material, Fertigung)
= Deckungsbeitrag I (Produkt-DB)	500.000 €	(Basis-Marge)
- Direkte Marketing- & Vertriebskosten	- 80.000 €	(z. B. Standgebühr, Exponatbau, Agentur)
= Deckungsbeitrag II (Marketing-DB)	420.000 €	(Der echte Beitrag zum Unternehmenserfolg)
- Fixe Marketing-Gemeinkosten (Anteilig)	- 20.000 €	(z. B. Gehälter Marketing-Team, Software)
= Deckungsbeitrag III (Bereichs-DB)	400.000 €	(Zur Deckung der allgemeinen Fixkosten)

Tab. 2: Der stufenweise Marketing-Deckungsbeitrag (Bsp. B2B-Fachmesse)

Dieses Stufenmodell steuert auch die Praxis im modernen Maschinenbau. Technologieführer wie TRUMPF messen den Erfolg internationaler Fachmessen längst nicht mehr nach Visitenkarten, sondern über eine geschlossene, digitale Lead-Pipeline.⁹ Das Messebudget wird den verifizierten Leads (SQL) zugewiesen. Bei einem späteren Maschinenverkauf bricht die Deckungsbeitragsrechnung den Erfolg verursachungsgerecht bis zum Marketing-DB II herunter, was den Messe-Erfolg für die Geschäftsführung transparent belegt.

Der Marketing Return on Investment (MROI)

Als führende Kennzahl gilt der Return on Marketing Investment (MROI) in enger Anlehnung an den klassischen ROI. Er setzt den durch eine Marketingmaßnahme erzielten finanziellen Zusatznutzen (Rohgewinn oder Deckungsbeitrag) in direktes Verhältnis zu den dafür eingesetzten Marketingkosten. Da es keinen universellen Berechnungsansatz gibt, ist eine unternehmensinterne, formale Definition zwischen Marketing und Controlling zwingend erforderlich, um Missverständnisse zu vermeiden.

Die Praxis der Hilti AG (z. B. im Flottenmanagement) zeigt, warum: Initial hohe Kundenakquisitionskosten (CAC) im B2B-Direktvertrieb wirken operativ oft unrentabel. Erst die Verknüpfung mit dem langfristigen Kundenwert (CLV) macht den echten Wertbeitrag sichtbar. Führende B2B-Unternehmen nutzen daher die Faustformel, dass der Kundenwert die Akquisitionskosten dreifach übersteigen muss (strategischer MROI > 3:1, siehe Tab. 3).

⁹ TRUMPF (2024)

Marketing-Controlling: MROI Steuerungskennzahlen			
Methode	Strategischer Fokus	Steuerungs-Formel	Praxis-Zielwert (B2B)
Operativer MROI (Kurzfristig)	Direkter Ertrag aus einer spezifischen Einzelmaßnahme (z. B. digitale Lead-Kampagne).	$(\text{Deckungsbeitrag} - \text{Marketingkosten}) / \text{Marketingkosten} * 100$	> 100 % (Jeder investierte Euro verdoppelt sich im DB)
Strategischer MROI (Mittelfristig)	Ganzheitliche Bewertung von Kundenbeziehungen über die gesamte Laufzeit.	$\text{Customer Lifetime Value (CLV)} / \text{Customer Acquisition Cost (CAC)}$	> 3 : 1 (Der Kundenwert übersteigt die Akquisitionskosten dreifach)
Finanz-MROI (Langfristig)	Wertorientierte Gesamtverzinsung des Jahresbudgets vs. interne Kapitalkosten.	$(\text{Zusatzgewinn} - \text{Kapitalkosten (WACC)}) / \text{Gesamtes Marketing-Jahresbudget}$	Positiver Spread (Marketing erwirtschaftet echten ökonomischen Gewinn)

Tab. 3: Alternative Wege des Marketing ROI (MROI-Strukturvorlage)

Herausforderung im Industrie-Mittelstand: Kurzfristige Umsatzsprünge (z. B. durch schnelles Messengeschäft) sind oft leichter zu messen als die langfristige Steigerung des MROI durch strategische Markenpositionierung. Für mittelständische Entscheider empfiehlt sich daher die Festlegung von MROI-Mindestrenditen (Hurdle Rates). Diese sollten neben der reinen Umsatzsteigerung auch den Kundenlebenszyklus sowie die internen Kapitalkosten (WACC) berücksichtigen (vgl. Tab. 3).

Fazit: Vom Bauchgefühl zur datenbasierten Steuerung

Marketing-Controlling im industriellen Mittelstand ist kein theoretisches, bürokratisches Kontrollinstrument, sondern das Navigationssystem für profitables Wachstum. Es muss als pragmatisches Navigationssystem für Geschäftsführung, Vertriebsleitung und Marketing dienen. Die gezielte Auswahl relevanter KPIs sorgt dafür, dass Budgets nicht in ineffektiven Kanälen versickern, sondern wertschöpfend dort investiert werden, wo sie die höchste Rendite für das Unternehmen erwirtschaften.

Ein pragmatischer Einstieg scheitert dabei selten an den technischen Tools, sondern vielmehr an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen. Wer an dieser Stelle die Brücke zwischen Marketing, Vertrieb und Finanzen erfolgreich schlägt, sichert die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens nachhaltig ab.

Während die theoretischen Grundlagen eindeutig sind, zeigt sich die Praxis gerade in der mittelständischen Industrie Südwestfalens als ausgesprochen individuell und vielschichtig. Die Kunst liegt darin, allgemeine Modelle auf die jeweilige Unternehmensrealität zu übertragen – sei es bei der präzisen Verzahnung von Marketinginvestitionen mit den bestehenden Finanzdaten oder bei der Definition realistischer Hürden (Hurdle Rates) für zukunftssträchtige digitale Vertriebskanäle. Genau in dieser maßgeschneiderten Ausgestaltung liegt der Schlüssel, um das volle Potenzial des Marketing-Controlling für die eigene Wachstumsgeschichte zu entfalten.

Für die Umsetzung bedeutet dies:

- Einfachheit schlägt jeden Software-Hype. Bei lückenhafter Datenbasis ist es effizienter, unperfekt mit einer simplen Excel-Tabelle für eine einzige Schlüsselmessung zu starten, als perfekt auf IT-Großprojekte zu warten.
- Lange B2B-Sales-Cycles berücksichtigen. Da bspw. im Maschinenbau oft 12 bis 24 Monate zwischen Messekontakt und Geldeingang vergehen, verzerren starre Kalenderjahre den MROI; die Praxis nutzt hier projektbezogene, rollierende Betrachtungen.

- Erfolg ist immer ein Team sport. Um politischen Reibungsverlusten vorzubeugen, sollte der Umsatz aus Marketing-Impulsen (vgl. Tab. 2) nie isoliert beansprucht, sondern über eine partnerschaftliche Umsatz-Gewichtung auf kurzem Dienstweg mit dem Vertrieb aufgeteilt werden.

Literaturverzeichnis

Bundesverband Industrie Kommunikation e.V. (bvik) (2026): B2B-Marketing-Budgets 2026: Aufbereitung der Budgetstrukturen, Aufwendungen und Trends im industriellen B2B-Marketing, unter wissenschaftlicher Begleitung von Huttelmaier, Hannes, Augsburg/Würzburg.

Burgartz, Thomas (2026): Kennzahlen – Idealer Kompass für unternehmerische Entscheidungen. IDB Working Paper Nr. 2, Menden. Verfügbar unter: <https://www.idbinstitut.de/publikationen/idb-working-paper/>

Burgartz, Thomas; Krämer, Andreas (2023): Marketing KPIs: Marketingleistung vollständig erfassen und steuerbar machen, in: Krämer, Andreas; Kalka, Regine; Merkle, Wolfgang (Hrsg.): Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung – Marketing im Spannungsfeld von Hunting und Farming, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 371-384.

Farris, Paul W.; Hanssens, Dominique M.; Lenskold, James D.; Reibstein, David J. (2015): Marketing return on investment: Seeking clarity for concept and measurement. Applied Marketing Analytics, 1(3), 267-282.

Reinecke, Sven (2013): Marketing performance management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Springer-Verlag.

Reinecke, Sven; Tombach, Alexander (2025): Marketingcontrolling kompakt: Marketing Metrics, Marketing Analytics und Controllinginstrumente zum Sicherstellen von Effektivität & Effizienz des Marketingmanagements.

Rust, Roland T.; Ambler, Tim; Carpenter, Gregory S.; Kumar, V Viswanathan; Srivastava, Rajendra K. (2004): Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. Journal of Marketing, 68(4):76-89.

TRUMPF SE + Co. KG (2025) Praxis Case Messe(n) – wie Marketing Controlling bei Trumpf teamübergreifend zusammenschweißt. Verfügbar unter: <https://www.marconomy.de/praxis-case-messen-wie-marketing-controlling-bei-trumpf-teamuebergreifend-zusammenschweisst-a-0b56e01d2eba6a2ba87f860198d5ce6a/> (abgerufen am 20.09.2026)