



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

# Impact schlägt Effizienz

Wirksame Kommunikation  
beginnt nicht beim ROI

Prof. Dr. Sven Reinecke

SWA-Summit, 19. März 2026





20

10

50

1000

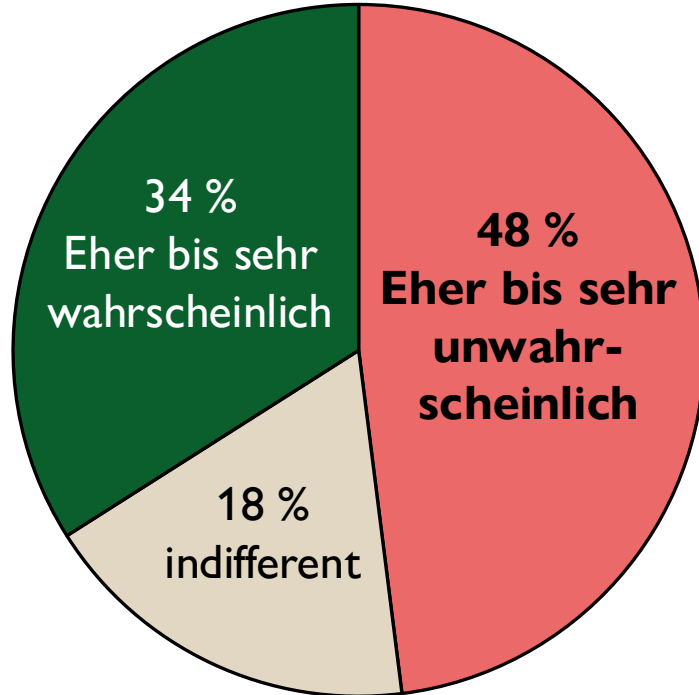
10

200

20

2

# CXOs trauen CMOs selten zu, CEO zu werden



## Hauptgründe:

- Fehlender finanzwirtschaftlicher Fokus auf Wachstum und Ergebnis  
(Payback period, Lifetime value, Net present value, Risk, Marketing generated revenue ...)
- Kausalitäts- & Attributionsprobleme
- Konflikte zwischen Marketing und Sales

Quelle: Roland Berger/Universität St. Gallen/  
Heidrick & Struggles Dez. 2025



Inverses CMO-Barometer

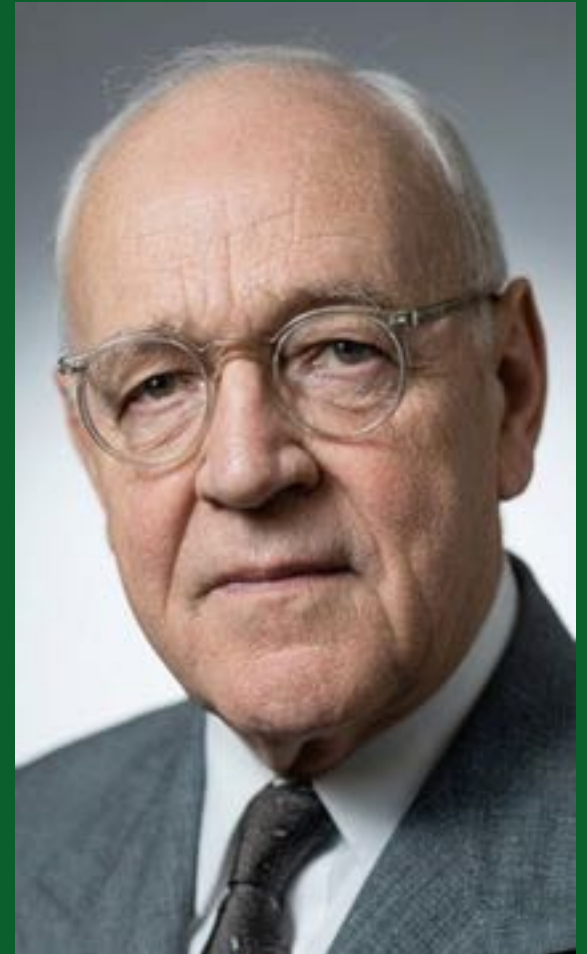
**"Markets reward CMOs who can run a business, not just a function."**

Quelle: Roland Berger/Universität St. Gallen/Heidrick & Struggles 2025

# Long live the ROI!



**F. Donaldson Brown (1885-1965),**  
„Erfinder“ des ROI-Kennzahlensystems  
„Dupont System of Financial Control“



$$\text{ROI} = \frac{\text{Return}}{\text{Marketing Investments} \rightarrow 0} \rightarrow \infty$$

The image shows the formula for Return on Investment (ROI) as a fraction where the numerator is 'Return' and the denominator is 'Marketing Investments'. An arrow points from the denominator to a zero, indicating that as marketing investments approach zero, the ROI approaches infinity. The infinity symbol is highlighted with a red circle.

# Zwischenfazit

- Effizienz (Output/Input) ist wichtig, als alleiniges Ziel aber nicht ausreichend.
- Jede Kennzahl ist ein (vereinfachtes) Modell und nicht die Realität.
- Ohne Wirkung (Impact) keine Rendite.

# Wie wird „Impact“ in der Marketingwissenschaft definiert?

verifizierte Sichtbarkeit  
(«Opportunity to See»)

Summe aus unmittelbaren &  
verzögerten Effekten

Veränderung der Einstellung

Aufmerksamkeit  
(= messbare Zuwendung)

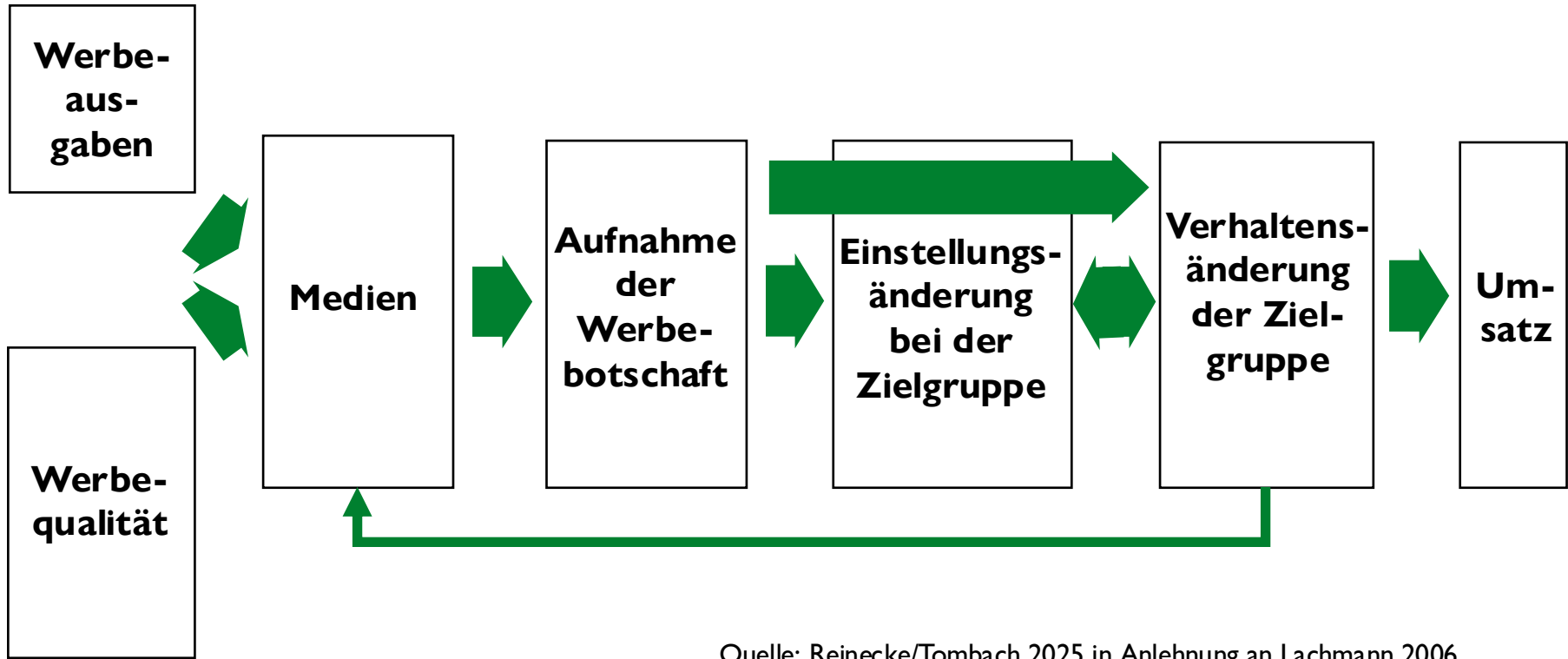


langfristige Wirkung über  
Wiederkauf, Retention  
und Weiterempfehlung

Veränderung des kundenbasierten  
Markenwerts (CBBE)

kausaler, inkrementeller Effekt auf  
finanziell relevante Outcome-KPIs

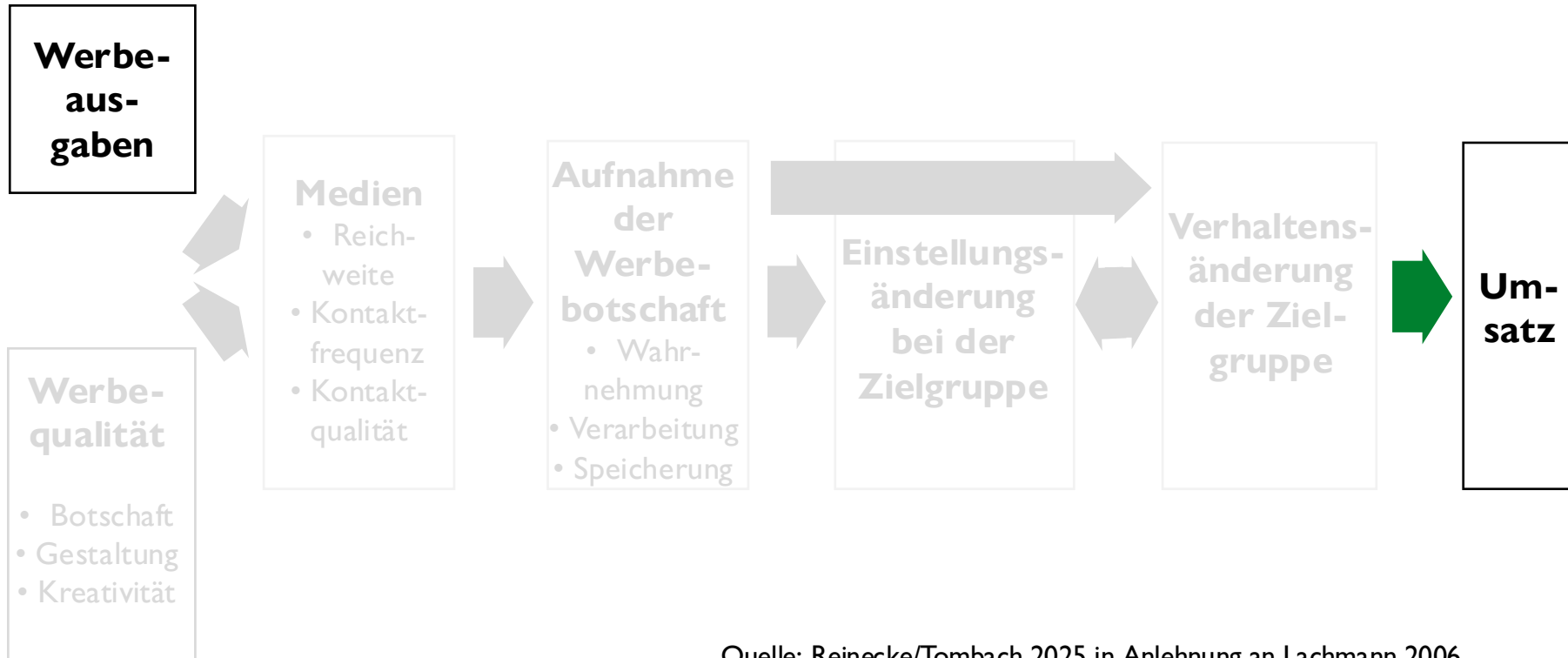
# Werbeimpact = Wirkung = Effektivität: Zieldefinition erforderlich!



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



# Impact = Umsatz?



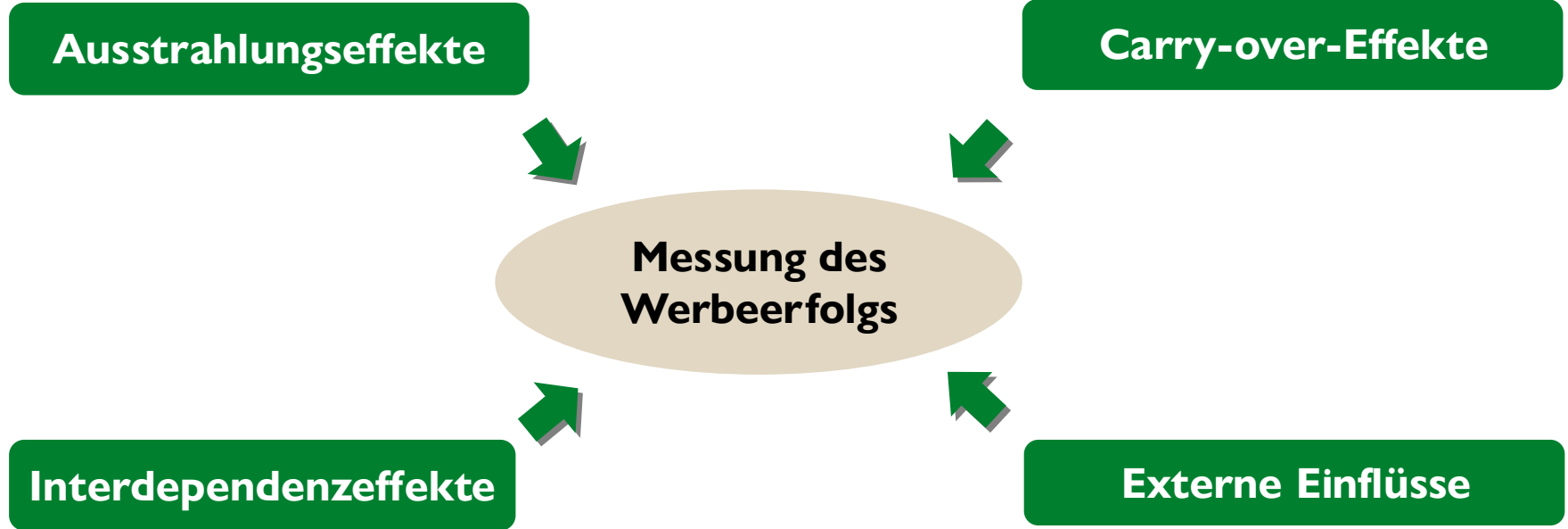
Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



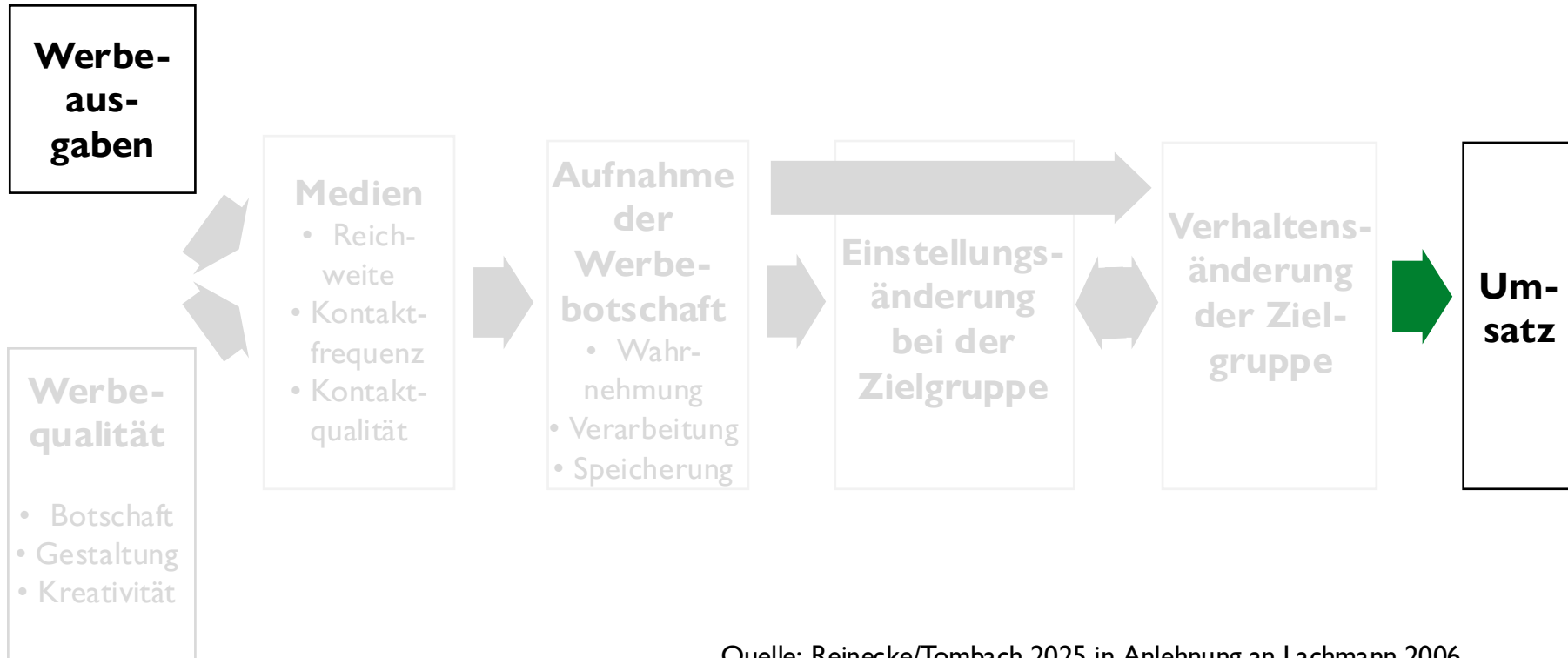


Werbung =  
Hauptumsatz-  
treiber?

# Warum ist Werbung so schwer zu messen?



# Impact = Umsatz?



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



# Impact = Reach?

Werbeausgaben

## Medien

- Reichweite
- Kontaktfrequenz
- Kontaktqualität

Werbequalität

- Botschaft
- Gestaltung
- Kreativität

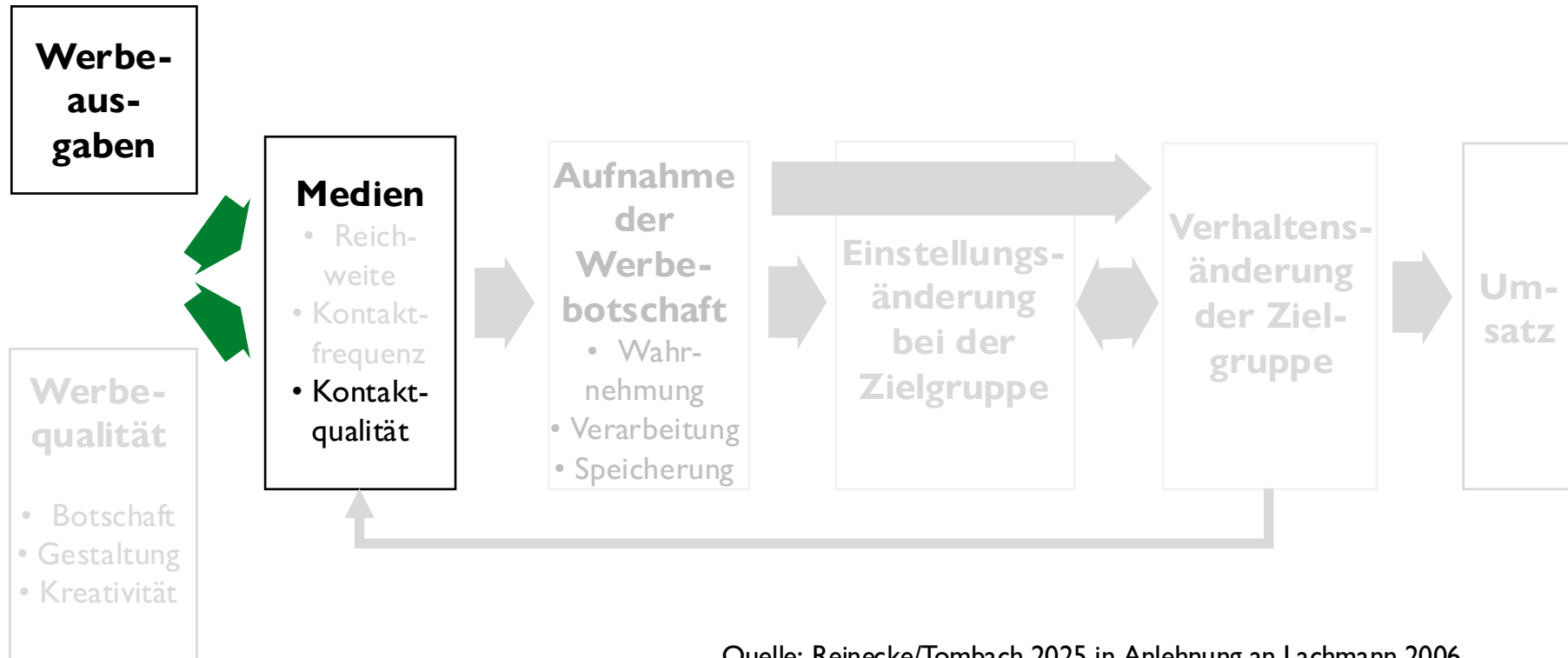


• Speicherung

Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



# Impact = Kontaktqualität?



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.





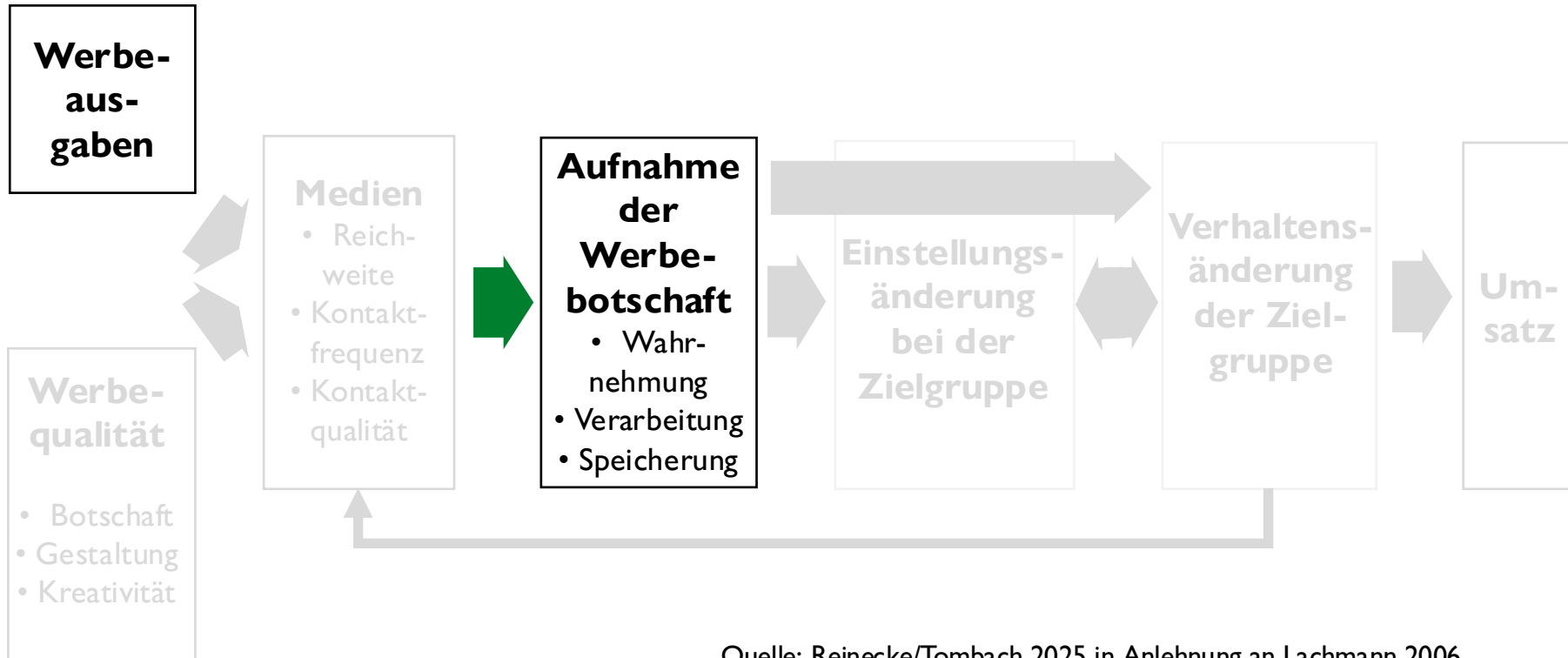
**B2B-Messen**

**Kontaktqualität**

**Kino**



# Impact = Wahrnehmung & Speicherung?



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



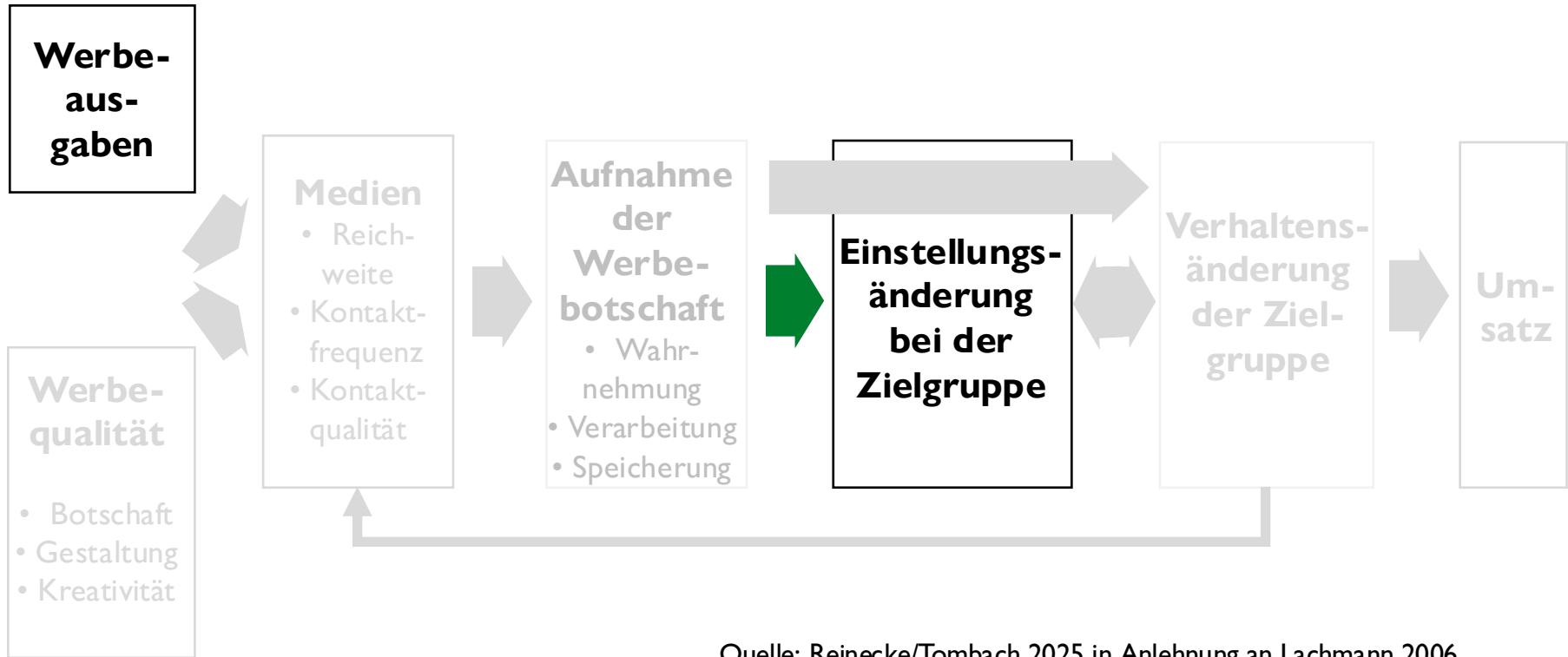


**Gefällig?  
Einzigartig?  
Aber relevant?**



**C & A**

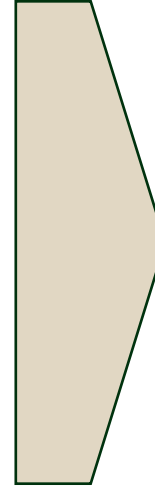
# Impact = Einstellungsänderung?



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



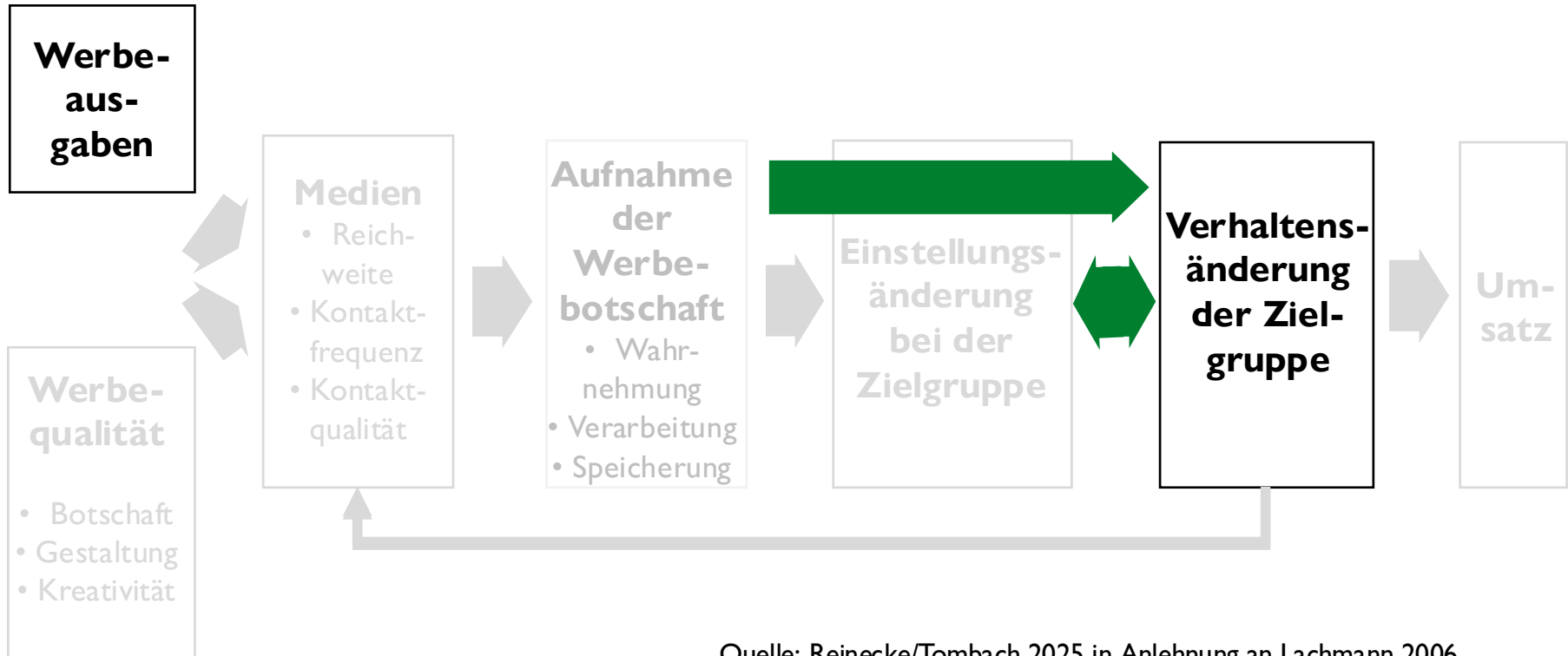
# Abercrombie & Fitch: Erfolgreiche Repositionierung durch **Authentizität**



Vom elitären Teenager-Label der 2000er ... zur inklusiven Millennial-Marke



# Impact = Verhaltensänderung?



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.

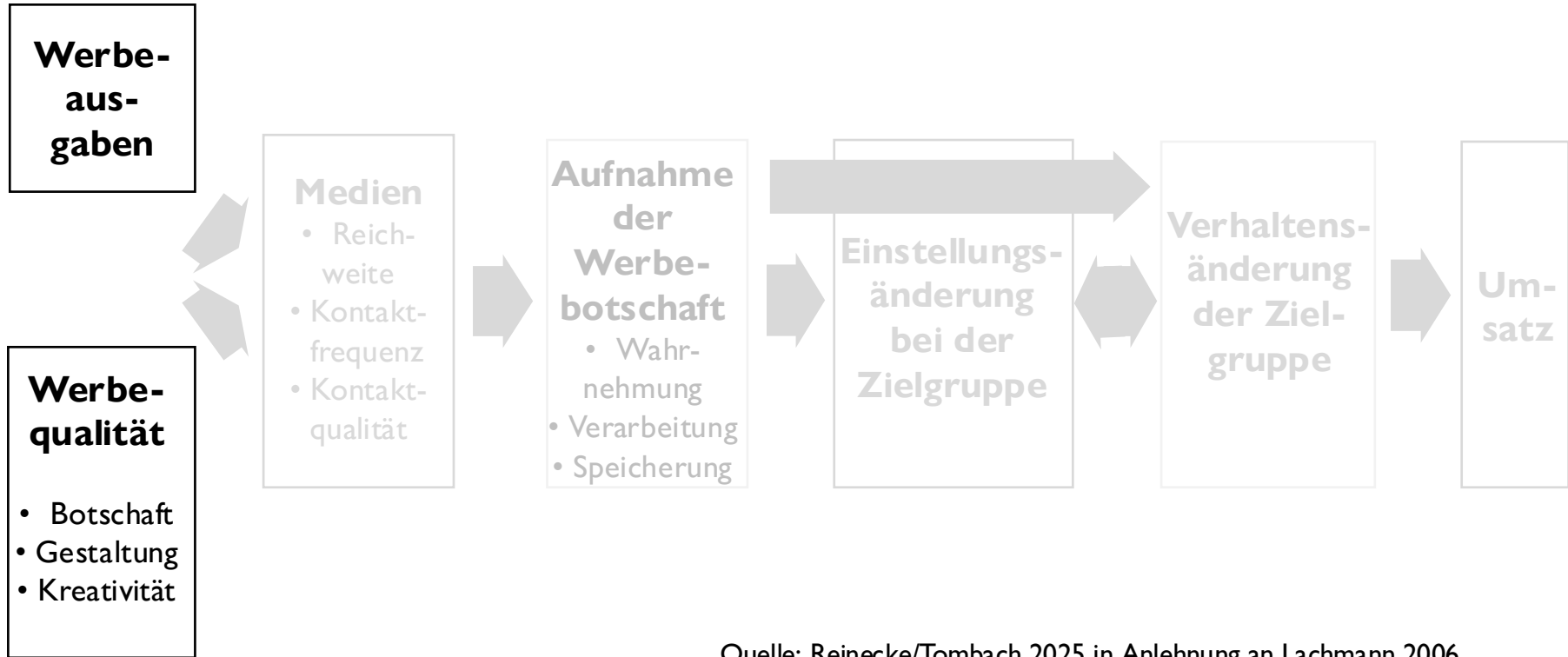


# Pedigree „Adoptable“: Cause-Related Digital-out-of-Home-Marketing

Until now.



# Impact durch **Qualität**: **It's All About Quality, You Stupid!**



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



Notwendige Bedingung für Impact: **Werbequalität =**

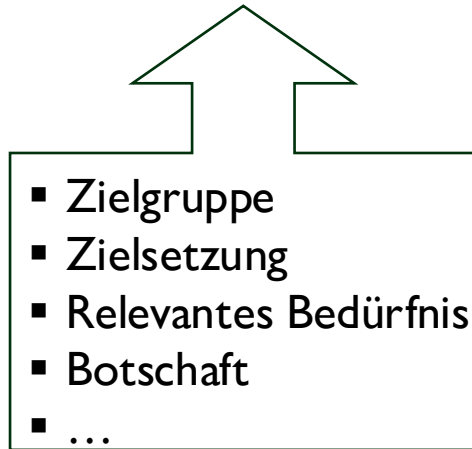
**Strategie**

**x**

**Kreativität**

**x**

**Handwerk**



**Effizienzsteigerung: Was kann AI übernehmen?**



Kreativität = Eingespurte Pfade erfolgreich verlassen



“Tiefe, originäre” Kreativität (Exploration) kann KI nicht



**Was kann AI übernehmen?**



# Notwendige Bedingung für Impact: **Werbequalität** =

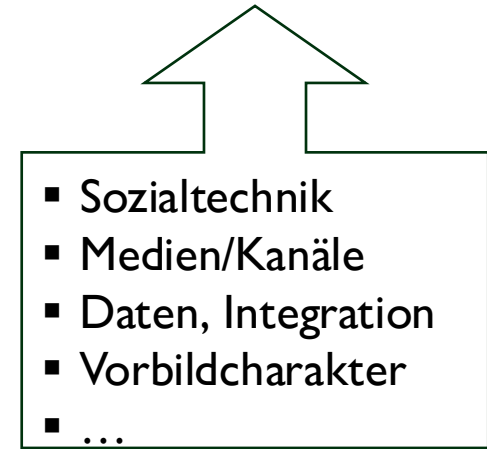
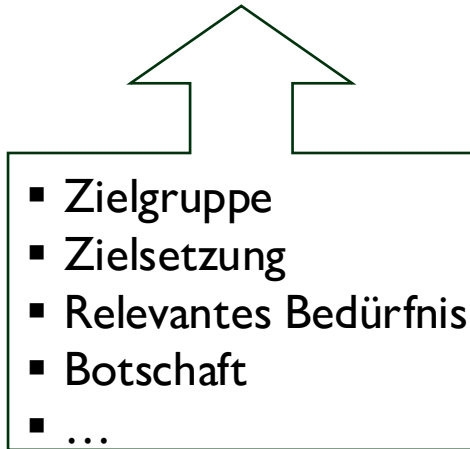
**Strategie**

x

**Kreativität**

x

**Handwerk**



**Effizienzsteigerung: Was kann AI übernehmen?**



„Jede Kommunikation hat einen  
Inhalts- und einen Beziehungsaspekt  
– derart, dass letzterer den  
ersteren bestimmt und daher eine  
Metakommunikation ist.“

Paul Watzlawick  
(1921-2007)



# The Hidden Cost.



Cocoa farming in West Africa contributes to the destruction of gorilla habitats.

Help protect the world's endangered species at [wwf.org](http://wwf.org)



# The Hidden Cost.

Tuna fishing often kills sea turtles as bycatch. A species lost — one can at a time.

Help protect endangered marine life at [wwf.org](http://wwf.org)



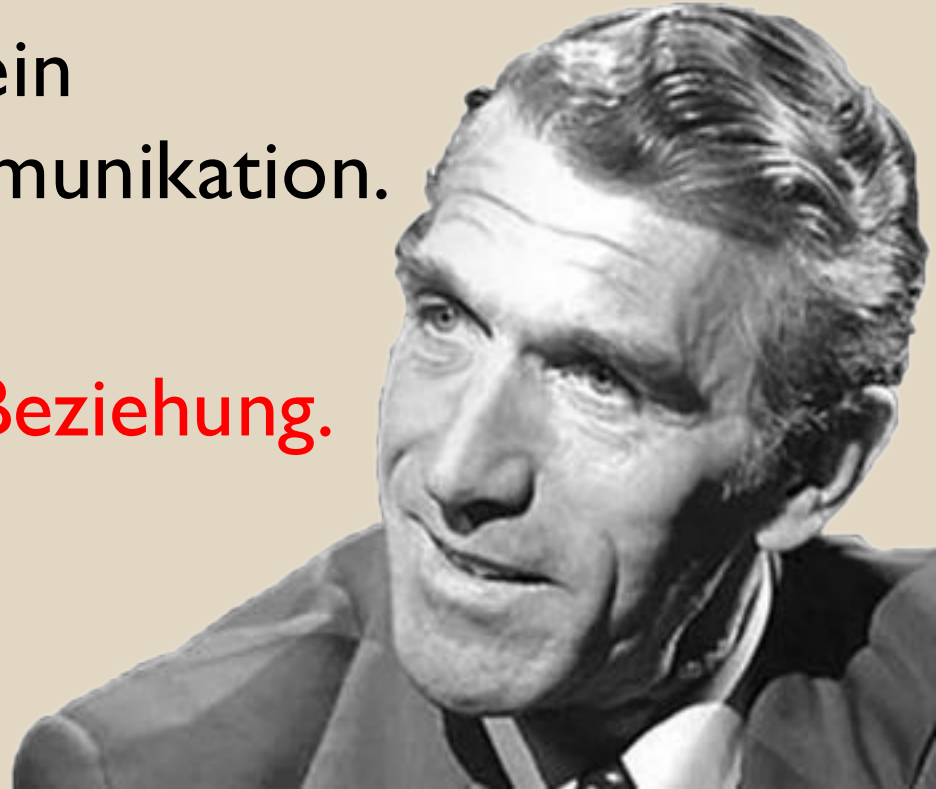
**Powered by  
Nikolaj Viborg,  
ChatGPT & iPhone**

Im Sinne von Paul Watzlawick:

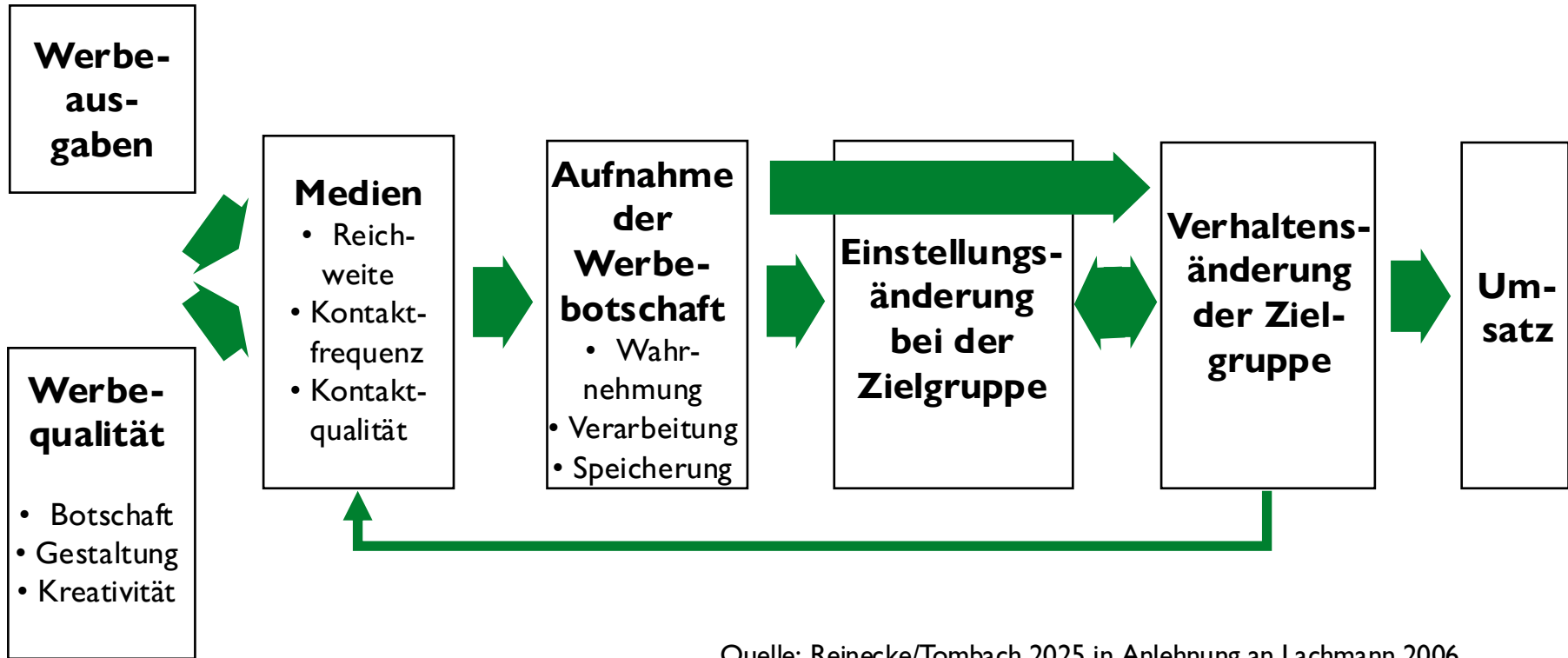
Künstliche Intelligenz allein  
kann keine “echte” Kommunikation.

Oder: **Qualität braucht Beziehung.**

Paul Watzlawick  
(1921-2007)



# Impact = Effektivität. Aber wie erfolgt die Erfolgsmessung?



Quelle: Reinecke/Tombach 2025 in Anlehnung an Lachmann 2006.



# Herausforderung: Kausalität des Impacts

Befragung



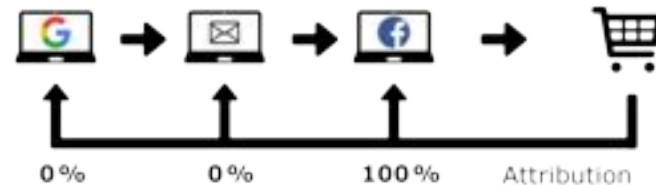
Experimente/Tests



Marketing-Mix-  
Modelling



Attributionsmodelle



# Paralyse durch Analyse: Mehr ≠ besser!

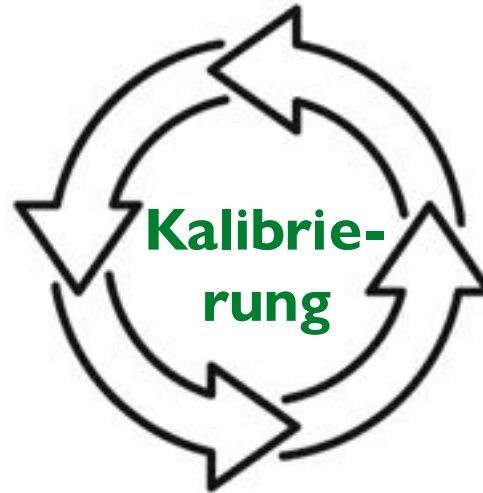
Befragung



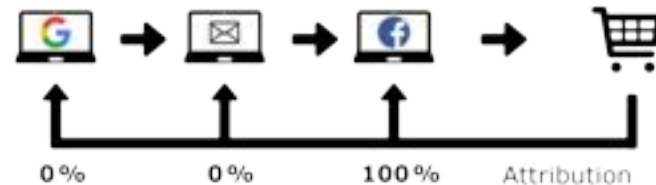
Experimente/Tests



Marketing-Mix-  
Modelling



Attributionsmodelle



# Fazit

- Impact: Auf die klare Zielsetzung kommt es an.
- Ohne Impact (=Wirkung) keine Rendite (ROI).
- Reine AI-Kommunikation scheitert (noch) am Beziehungsaspekt.
- Kausalitätsproblem: kalibrierter Mehrmethodenansatz, stufenweise Optimierung.

# Vielen Dank!



Prof. Dr. Sven Reinecke  
Geschäftsführender Direktor

[sven.reinecke@unisg.ch](mailto:sven.reinecke@unisg.ch)

+41 71 224 28 73

[linkedin.com/in/svenreinecke/](https://www.linkedin.com/in/svenreinecke/)



Universität St.Gallen (HSG)  
Institut für Marketing und Customer  
Insight  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen

[imc.unisg.ch](http://imc.unisg.ch)



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight