Effizienz allein genügt nicht

Meist steht beim Marketing die Prüfung der Effizienz im Vordergrund, doch ein optimales Marketingcontrolling legt zusätzlichen Wert auf Effektivität und Legitimität von Marketingmassnahmen. —VON SVEN REINECKE UND WALTER HERZOG

overview **Marketingcontrolling erfüllt drei Funktionen: Erstens soll es die Effizienz des Marketings garantieren. Zweitens soll es zur Zielerreichung einer marktorientierten Unternehmensführung beitragen, d. h. effektiv sein, indem es z. B. die Qualität von Marketingentscheidungen verbessert. Und aus diesen beiden Hauptaufgaben leitet sich drittens die Funktion einer internen Legitimation ab, damit (ausreichend) Ressourcen für ein effektives und effizientes Marketingmanagement bereitgestellt werden. Die Marktforschungsfirma IHA-GfK AG in Hergiswil (CH) und die Universität St. Gallen führten eine Studie durch, um zu prüfen, wie diese Funktionen in Schweizer Unternehmen erfüllt werden. Effektivitäts-, Effizienz- und auch die Legitimationsziele werden weit gehend erreicht. Interessanterweise wird das Marketingcontrolling primär an operativen Effizienzerfordernissen gemessen. Hier ist ein Umdenken unabdingbar.**



PROF. DR. SVEN REINECKE *ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums «Marketingplanung & controlling» am dortigen Institut. sven.reinecke@unisg.ch*



WALTER HERZOG, *dipl. kfm., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum «Marketingplanung & controlling» am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen. walter.herzog@unisg.ch*

Wie ist der Stand des Marketingcontrollings in Schweizer Unternehmen? Um dies zu evaluieren, hat die Marktforschungsfirma IHA-GfK AG in Kooperation mit dem Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen zum Jubiläum des 30-jährigen Bestehens der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing eine Studie durchgeführt. 602 Mitglieder der Gesellschaft für Marketing wurden online befragt – darunter Verwaltungsräte, CEOs, Marketingleiter und andere Führungskräfte. Der Rücklauf führte zu 198 auswertbaren Fragebögen, was einer Rücklaufquote von rund 33 Prozent entspricht. Diese ist verglichen mit anderen Studien äusserst zufrieden stellend.

Marketingeffizienz eher durchwachsen

Marketingeffizienz kann als Optimierung des Input-Output-Verhältnisses des Marketings verstanden werden. Dieser Funktion des Marketingcontrollings kommt also tendenziell ein operativer Charakter zu. Beispiele für operative Instrumente des Marketingcontrollings sind Produkt- und Sortimentsanalysen, Werbe-Pretests, Optimierung des Mediamix, Eventerfolgsanalysen, Verkaufserfolgsanalysen und Distributionserfolgsanalysen. In der Studie wurden die 198 Entscheidungsträger nach dem möglichen Einspar- bzw. Umsatzpotenzial beim bisherigen Marketingbudget befragt, um zwei Indikatoren der Effizienz zu erhalten (siehe Abbildung 1 auf Seite 36).

Beide Variablen – Umsatz- und Einsparpotenzial – weisen auf eine durchschnittliche «Ineffizienz» von 10 Prozent im Schweizer Marketing hin. Rund ein Drittel aller Befragten sieht beim Marketing sogar einen Aufholbedarf von mehr als 10 Prozent, jedes fünfte Unternehmen offenbart ein Rationalisierungspotenzial von mehr als 15 Prozent. Stellt man dieses Ergebnis der häufig zitierten und auf John Wanamaker zurückgehenden (und später auch von Henry Ford getroffenen) legendären Aussage – «Die Hälfte meines Werbebudgets ist zum Fenster herausgeschmissen, leider weiss ich nicht, welche Hälfte.» – gegenüber, so zeigt sich, dass sich die Effizienz des Marketings inzwischen deutlich verbessert zu haben scheint. Einschränkend muss allerdings berücksichtigt werden, dass Nicht-Marketingführungskräfte die Effizienz vermutlich deutlich kritischer einschätzen würden als die befragten Mitglieder der Gesellschaft für Marketing.

Die Marketingeffektivität bezieht sich auf den Grad der Zielerreichung – also auf die Wirksamkeit – und hat damit eher strategischen Charakter. In Anlehung an das Konzept der Balanced Scorecard (Kaplan, Norton 2001) wurde zwischen innovationsorientierten (z. B. Produktneuheiten), mitarbeiter- und prozessorientierten (z. B. Mitarbei-

> «Das Marketing steht heute unter Druck, einen finanziellen Erfolgsnachweis zu erbringen.»

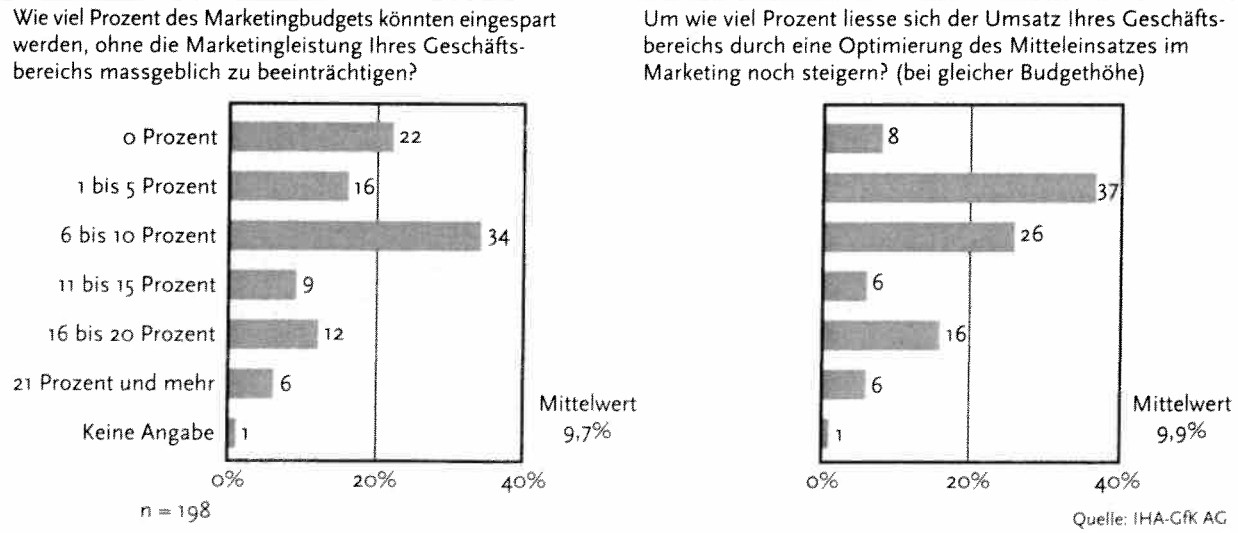
terzufriedenheit), markt- und kundenorientierten (z. B. Kundenzufriedenheit) sowie finanzwirtschaftlichen Zielen (z. B. Umsatz, Gewinn) unterschieden. Die Ergebnisse der Befragung zur Erreichung der vier Zieldimensionen sind in Abbildung 2 auf der rechten Seite zusammengefasst.

Durchschnittlich wurden alle Zieldimensionen eher erreicht als nicht erreicht. Vor allem die finanzwirtschaftlichen (mit 32 Prozent) sowie die markt- und kundenorientierten Ziele (mit 33 Prozent) wurden oft erreicht. Hingegen ist die Situation bei den innovationsorientierten (17 Prozent) sowie mitarbeiter- und prozessorientierten Zielen (18 Prozent) eher «durchwachsen». Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Priorität eindeutig auf finanzwirtschaftlichen sowie auf markt- und kundenorientierten Zielen liegt. Die Wichtigkeit der innovationsorientierten sowie der mitarbeiter- und prozessorientierten Ziele zusammen liegt mit 35 Prozent nur bei etwa einem Drittel.

Relevanz des Marketings wird anerkannt

Die bisher erwähnten Funktionen der Effektivität und Effizienz werden in der Controllingwissenschaft unter dem Stichwort Rationalitätssicherung (Weber, Schäffer 2001) zusammengefasst. Eine daraus ableitbare, eher indirekte Funktion des Marketingcontrollings ist es, die Legitimität des Marketings sicherzustellen. D. h., die Relevanz des Marketings sowie die Notwendigkeit der getroffenen Marketingmassnahmen werden von den anderen Funktionsbereichen und vom Topmanagement anerkannt. Das Marketing steht heute besonders unter Druck, einen finanziellen Erfolgsnachweis zu erbringen. Falls es das nicht schafft, folgen daraus zwei gewichtige Konsequenzen für die gesamte Organisation: Erstens wird das Topmanagement weniger Marketingbudget und andere Ressourcen zur Verfügung stellen, was wiederum zu einer geringeren Marktorientierung führen dürfte. Und zweitens führt Legitimation gemäss der institutionalistischen Theorie von Meyer und Rowan (1977) zu einer gewissen Autonomie und zu Vertrauen. Dadurch können Kontrollmechanismen abgebaut werden und es müssen weniger Koordinationsinstrumente zum Einsatz kommen. Die Motivation im Marketingbereich selbst wird damit eher steigen. Obwohl die älteren institutionalistischen Ansätze nicht von einer Wirkung auf den finanziellen Erfolg ausgingen, wird dies in neueren Artikeln eingeräumt (Powell 1991: 190).

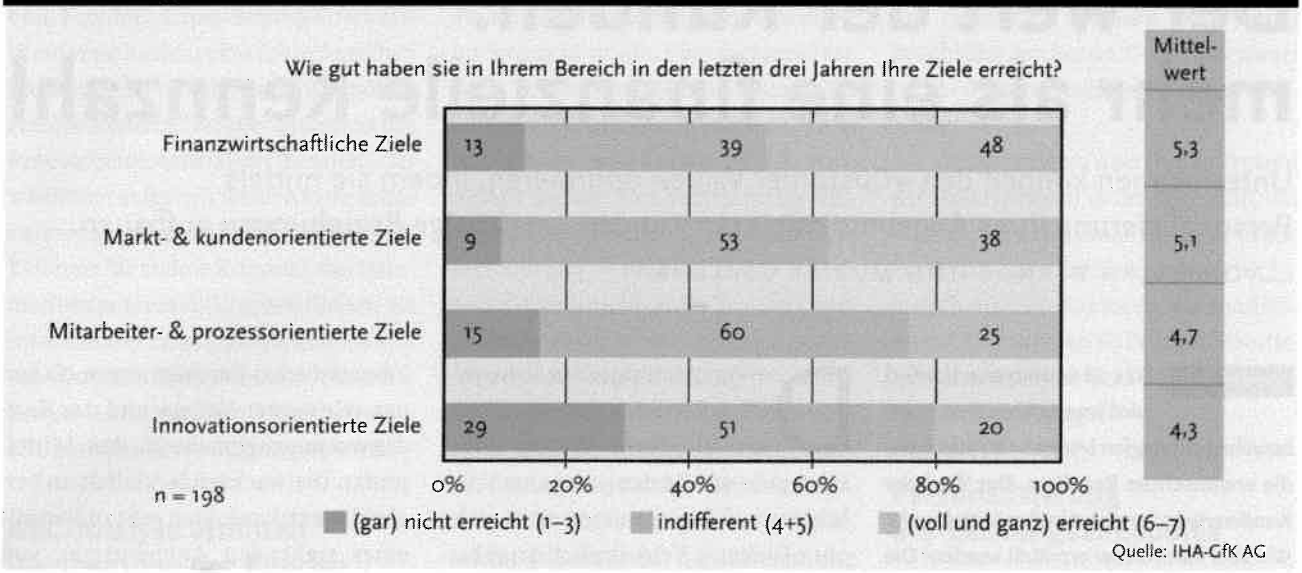
Abb. 1: So wird das Einspar- bzw. Umsatzpotenzial beim Marketingbudget eingeschätzt



Quelle: IHA-GfK AG

Rund ein Drittel der Befragten geht davon aus, dass beim Marketingbudget zwischen 6 und 10 Prozent eingespart werden könnten.

Abb. 2: Wie gut wurden die Ziele in den verschiedenen Zieldimensionen erreicht?



Besonders oft wurden die finanzwirtschaftlichen und die markt- und kundenorientierten Ziele erreicht, da dort eindeutig die Priorität liegt.

Zusammenfassend wirkt somit die Legitimation des Marketings indirekt auf den finanziellen Erfolg einer Firma.

Das Topmanagement in Schweizer Unternehmen nimmt das Marketing mehrheitlich als Investition (68 Prozent der Befragten) und nicht als Aufwand (15 Prozent der Befragten) wahr. Dies ist ein Indiz dafür, dass das Marketingcontrolling seine Aufgabe scheinbar sehr gut erledigt und der Legitimationsfunktion Rechnung trägt.

Marketingcontrolling wird meist nach Effizienz bewertet

Schliesslich wurde in der Studie untersucht, wie zufrieden die Befragten mit dem Marketingcontrolling in ihren Unternehmen sind. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Zufriedenheit eher durchschnittlich ist: 55 Prozent der Befragten sind dem Marketingcontrolling gegenüber indifferent. Nur 13 Prozent sind sehr zufrieden, 32 Prozent sehr unzufrieden.

Dieses Ergebnis steht in offensichtlichem Widerspruch dazu, dass die Effektivität und die Legitimität des Marketings in den meisten Unternehmen als zufrieden stellend bezeichnet werden darf. Die wahrgenommene Effizienzlücke liegt mit 10 Prozent in einem vertretbaren, wenn auch noch nicht optimalen Rahmen. Um diesem Widerspruch auf den Grund zu gehen, wurde mit einer Regressionsanalyse – die einseitige statistische Abhängigkeiten untersucht – ermittelt, welche der drei vorgestellten Funktionen Effizienz, Effektivität und Legitimität den grössten Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Die Analyse führte zu einem erstaunlichen Ergebnis. Schweizer Manager fällen ihr Zufriedenheitsurteil zum Grossteil aus ihrer Beurteilung der Effizienz des Marketings. Der Einfluss der Effektivität und der Legitimität war nicht signifikant. Zwar leistet Marketingcontrolling gemäss der Studie gute Arbeit, wenn es darum geht, die Effektivität und auch die Legitimität des Marketings sicherzustellen, doch werden diese Leistungen offensichtlich nicht dem Marketingcontrolling zugeschrieben. Die unausgesprochene Überbewertung der Effizienz ist bedenklich: zum einen, weil die Effektivität letztlich die Effizienz einschliesst, zum anderen, weil die Legitimationsfunktion einen massgeblichen Einfluss auf die Stellung des Marketings in einer Firma hat. Werden diese Aufgaben nicht entsprechend gewürdigt und gefördert, kann das negative Konsequenzen für den finanzwirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben. Auch wenn die beiden Funktionen der Legitimität und Effektivität des Marketings in der Schweiz derzeit weit gehend gut erfüllt werden, sollte ihnen künftig eine gebührende Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Literatur

IHA-GfK *(2005): Marketing-Effizienz und -Effektivität. Wo steht die Schweiz? Hergiswil.*

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *(2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart.*

Meyer, J. W.; Rowan, B. *(1977): Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony. The American Journal of Sociology, 83 (2), p. 340–363.*

Powell, W. W. *(1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, p. 183–203.*

Weber, J.; Schäffer, U. *(2001): Marketingcontrolling. Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung. In: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. St. Gallen, S. 32–49.*