
Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis

Sven Reinecke

Inhalt

1	Einleitung	200
2	Haupttext	200
3	Zusammenfassung: Marketingcontrolling 2014	219
	Literatur	220

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag ist eine Zusammenfassung einer umfassenden, empirischen Studie zum Thema Marketingcontrolling. Es wird analysiert, welche Instrumente, Verfahren und Kennzahlen des Marketingcontrollings in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden – und ob sich besonders erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen diesbezüglich unterscheiden. Daraus wird abgeleitet, in welchen Bereichen des Marketingcontrollings noch Umsetzungsherausforderungen bestehen.

Schlüsselwörter

Marketingcontrolling • Return on Marketing • Marketingbudgetierung • Marketingkennzahlen • Kommunikationscontrolling • Marketingaudit • Balanced Scorecard • Kundencontrolling • Marketingaccounting

S. Reinecke (✉)

Universität St. Gallen (HSG), Institut für Marketing, St. Gallen, Schweiz

E-Mail: sven.reinecke@unisg.ch

1 Einleitung

Das Thema „*Return on Marketing*“ hat in den letzten zehn Jahren nicht an Bedeutung eingebüsst – im Gegenteil: Die Relevanz des Themas Marketingcontrolling ist in der Praxis inzwischen unbestritten. Daher haben Wissenschaftler aus den Bereichen Marketing und Controlling sowie Unternehmensberater zahlreiche Verfahren und Ansätze entwickelt, die helfen sollen, *Effektivität und Effizienz des Marketing* sicherzustellen. Noch immer besteht jedoch eine grosse Kluft zwischen verfügbaren theoretisch-konzeptionellen Ansätzen und ihrer Anwendung in der unternehmerischen Praxis.

Der vorliegende Beitrag untersucht, welche *Instrumente, Verfahren und Kennzahlen des Marketingcontrollings* in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden – und ob sich besonders erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen diesbezüglich unterscheiden. Daraus wird abgeleitet, in welchen Bereichen des Marketingcontrollings noch Umsetzungs Herausforderungen bestehen.

2 Haupttext

2.1 Marketingcontrolling als Sicherstellen der Effektivität und Effizienz des Marketing

Beim Marketingcontrolling handelt es sich um ein klassisches Schnittstellenthema zweier betriebswirtschaftlicher Teilgebiete. Marketing und Controlling stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Einerseits werden sie als Zwillingsschwestern charakterisiert, weil beides übergreifende Konzepte sind, die nicht das Privileg einzelner Experten sein sollten (Deyhle 1988, S. 15). Andererseits kommt ein natürlicher Ziel- und Interessenskonflikt zum Ausdruck, wenn Marketing als „Führung vom Markt her“ und Controlling als „Führung vom Ergebnis her“ gesehen wird.

Horváth (1985, S. 13) unterstreicht allerdings einen wesentlichen, allgemein akzeptierten Unterschied zwischen Marketing und Controlling: Marketing als unmittelbare Managementaufgabe schliesst die Entscheidungsfindung ein, während Controlling „lediglich“ eine entscheidungsunterstützende Aufgabe wahrnimmt.

Marketingcontrolling sollte jedoch keineswegs mit Rechnungswesen im Marketing gleichgesetzt werden, auch wenn Letzteres eine wesentliche Informationsquelle ist. Die Funktion des Marketingcontrollings besteht vielmehr darin, die Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen (Reinecke und Janz 2007, S. 38 f.).

Ohne an dieser Stelle ausführlich auf Begriffsdiskussionen einzugehen (ausführlich Lasslop 2003, S. 8 ff. und Bonoma und Clark 1988), werden Effektivität und Effizienz nachfolgend wie folgt verstanden (Abb. 1): Effektivität bezeichnet im weiteren Sinne die Wirksamkeit und somit den Output der Leistungserstellung: Werden vorgegebene Ziele erreicht? Effektivität im engeren Sinne definiert den Wirksamkeitsgrad: Liegt die Zielerreichung über einem vorab formulierten

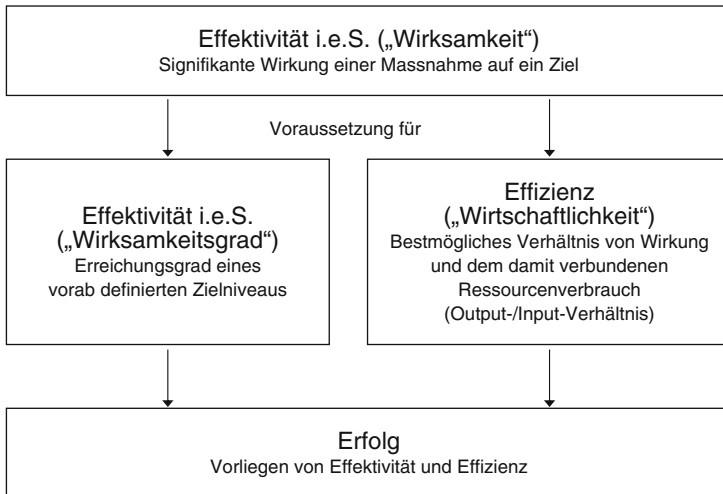


Abb. 1 Zusammenhang von Effektivität, Effizienz und Erfolg. Quelle: Reinecke und Janz 2007, S. 39 in Anlehnung an Lasslop 2003, S. 12

Zielniveau? Effizienz bezeichnet den Grad der Wirtschaftlichkeit: Eine Massnahme ist effizient, wenn es zu einem Output/Input-Verhältnis einer Massnahme keine andere Massnahme gibt, die ein besseres Verhältnis erzielt (wobei das Verhältnis mindestens 1 betragen muss).

Marketing wird nachfolgend als Oberbegriff verwendet, der den Verkauf als Subinstrument einschliesst – insofern *umfasst das Marketingcontrolling auch das Verkaufscontrolling*.

In der Marketingwissenschaft erlebte das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der achtziger Jahre einen neuen Höhepunkt (u. v. a. Doyle 2000; Ambler 2003; Rust et al. 2004; Reinecke und Janz 2007; Farris et al. 2010). Der wissenschaftliche Fokus lag dabei einerseits auf der Beschreibung und dem Nachweis der Wirkungskette von der Marketingaktivität bis zum unternehmerischen Erfolg, zum anderen auf der Definition und Auswahl geeigneter Marketingführungsgrößen.

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen steht die kritische Analyse des aktuellen Stands des Marketingcontrollings in der betriebswirtschaftlichen Praxis:

- Was verbinden Führungskräfte mit dem Thema „Marketingcontrolling“?
- Verlangt die Unternehmensleitung einen Nachweis der Effektivität und der Effizienz von Marketingmassnahmen sowie der Gesamtfunktion „Marketing“?
- Wie erfolgt die Planung des Marketing- und Verkaufsbudgets?
- Welches sind die grössten Herausforderungen im Marketingcontrolling?
- Welche Marketing- und Verkaufskennzahlen werden verwendet?
- Welche Marketingcontrollinginstrumente werden in welcher Form eingesetzt?
- Wodurch unterscheiden sich besonders erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen hinsichtlich ihres Einsatzes von Marketingcontrollinginstrumenten?

Um diese Fragen zu beantworten, hat das Institut für Marketing an der Universität St. Gallen im Herbst 2013 eine empirische Untersuchung durchgeführt. Nachfolgend wird der Studienaufbau kurz dargestellt, bevor die Studienergebnisse präsentiert werden.

2.2 Anlage der empirischen Studie

Für die Studie wurden insgesamt 4226 Führungskräfte im deutschsprachigen Raum mit Schwerpunkt Schweiz per E-Mail kontaktiert und gebeten, an einer *standardisierten schriftlichen Online-Befragung* teilzunehmen. Diese Personen hatten sich entweder als Mitglied des Swiss Marketing Panels oder des Management Pools des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen bereit erklärt, gelegentlich an Managementbefragungen teilzunehmen. Während des Erhebungszeitraums (Oktober 2013) füllten *388 Probanden* den Fragebogen aus, so dass die Nettorücklaufquote bei rund 9 % lag. Dies kann für eine solche Online-Studie als durchaus zufriedenstellend bewertet werden.

Die meisten Befragten bekleiden eine leitende Funktion in ihrem Unternehmen: Geschäftsführer, Marketingleiter und Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte machen insgesamt 64 % der Befragten aus. Die restlichen 36 % setzen sich u. a. aus Verkaufs- und Werbeleitern sowie Controllern zusammen. 34 % der Unternehmen beschäftigen 500 oder mehr Mitarbeiter, 27 % zwischen 50 bis 499 Mitarbeiter und 39 % der Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeitende. Die Stichprobe umfasst ein breites Branchenspektrum, wobei der Grossteil der befragten Unternehmen im *Dienstleistungsbereich* tätig ist (41 %). Die Studie erhebt *keinen Anspruch auf Repräsentativität* – weder für den deutschsprachigen noch für den schweizerischen Raum, auch wenn die Stichprobenstruktur der mittelständisch geprägten Wirtschaftslandschaft weitgehend entspricht.

Die nachfolgenden Ausführungen sind eine Kurzfassung der Gesamtstudie (Reinecke 2014).

2.3 Stand des Marketingcontrollings in der Praxis

2.3.1 Marketingkultur

Die Notwendigkeit, den „Return on Marketing“ an das Top-Management zu berichten bzw. die Marketingeffizienz zu belegen, polarisiert stark. Bei einigen Unternehmen ist sie sehr hoch, bei anderen weniger ausgeprägt. Der Mittelwert liegt bei 4,14 auf einer 7er-Skala (7 = höchste Nachweispflicht). Allerdings kann festgestellt werden, dass in den letzten drei Jahren die Effizienz-Nachweispflicht deutlich gestiegen ist (siehe Abb. 2). Dies wird auch durch einen Vergleich mit einer analogen Befragung aus dem Jahr 2010 unterstrichen (Reinecke und Eberharter 2010) – damals wurde die Nachweispflicht mit einem Mittelwert von 3,94 leicht geringer eingeschätzt.

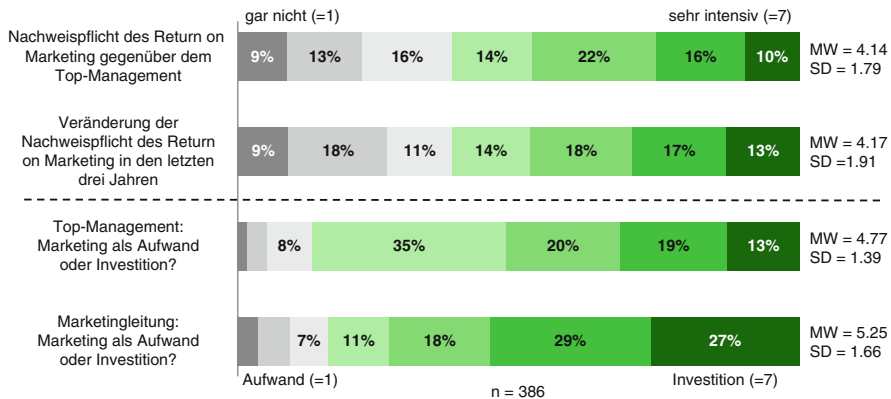


Abb. 2 Marketingwahrnehmung zwischen Aufwand und Investition. Quelle: eigene Darstellung

Die Marketingleitung schreibt dem Marketing mit grosser Mehrheit eher einen *Investitionscharakter* zu; das Top-Management der befragten Unternehmen nimmt Marketing dagegen eher neutral wahr. Der Wert von 4,77 auf der Polaritätenskala (1 = Aufwand, 7 = Investition) ist für das Marketingmanagement allerdings ein Silberstreif am Horizont – vor drei Jahren und damit in der durch die Wirtschaftskrise geprägten Zeit hat das Top-Management den Bereich Marketing mit 4,18 deutlich stärker als „reinen“ Aufwand angesehen.

Nach wie vor besteht jedoch für das Marketingmanagement eine wichtige Handlungsaufforderung: Wenn Marketing eine Wert stiftende Funktion im Sinne einer Investition attestiert werden soll, so muss diese auch (finanzwirtschaftlich) nachgewiesen werden. Dafür ist es erforderlich, geeignete Instrumente zur Erfassung von Effektivität und Effizienz der verschiedenen Marketingmassnahmen im Unternehmen einzusetzen. Ohne solides Marketingcontrolling fehlt die Basis, um Marketing einen betriebswirtschaftlichen Investitionscharakter zuzuschreiben. Dies wurde inzwischen von den befragten Führungskräften auch weitgehend verinnerlicht: die Tagcloud zum Thema „spontane Assoziationen zum Marketingcontrolling“ (siehe Abb. 3) ist geprägt von Begriffen wie Zielerreichung, Steuerung, Effektivität, Effizienz und Kennzahlen bzw. Performance Indikatoren – alles Begriffe, die unterstreichen, dass es beim Marketingcontrolling darum geht, einen wirksamen Führungsprozess des Marketingmanagements sicherzustellen.

Wie dargestellt, besteht die Aufgabe des Marketingcontrollings darin, Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Output/Input-Betrachtung) des Marketingmanagements sicherzustellen (Reinecke und Janz 2007). Dieses Ziel wird allerdings derzeit noch kaum vollständig erreicht: Die Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling ist bei kaum einem Unternehmen sehr hoch; vielmehr dominieren tendenziell stärker Unzufriedenheit bzw. Indifferenz (siehe Abb. 4). Insgesamt kann die *Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling* als *sehr mässig* eingeschätzt werden, wobei Führungskräften das Sicherstellen der Effizienz noch grössere Herausforderungen bereitet als das Gewährleisten der Wirksamkeit.



Abb. 3 Tagcloud der spontanen Assoziationen zum Marketingcontrolling. Quelle: eigene Darstellung

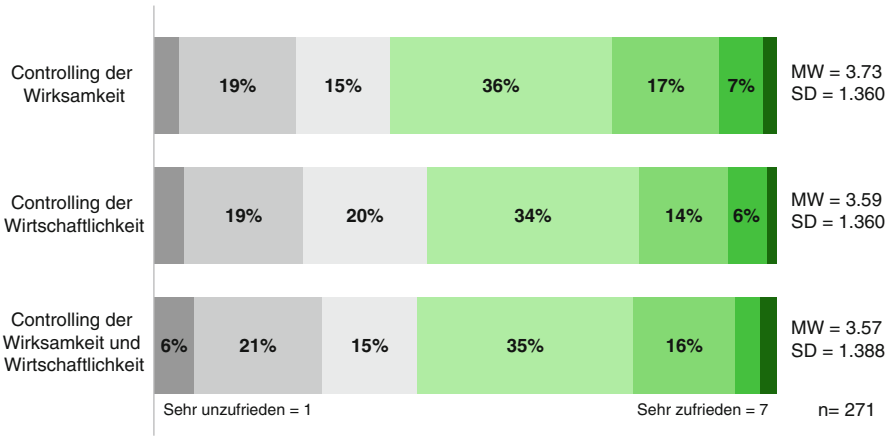


Abb. 4 Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling. Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Bedeutung des Marketingcontrollings sowohl beim Top-Management als auch bei Marketingführungskräften inzwischen erkannt worden ist. Die Marketingrealität ist von einem echten wert- bzw. investitionsorientierten Marketing allerdings noch weit entfernt.

2.3.2 Herausforderungen des Marketingcontrollings

Welches sind die wesentlichen Ursachen für die geringe Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling? Worin liegen die grössten Herausforderungen?

Die Ergebnisse in Abb. 5 zeigen, dass vor allem die *Messbarkeit des Marktingerfolgs*, der Aufbau einer hochwertigen *Informations- und Datenbasis* und das *verfügbare Know-how* die zentralen Herausforderungen für ein professionelles Marketingcontrolling darstellen. Im Vergleich zum Jahr 2010 (Reinecke und Eberharter

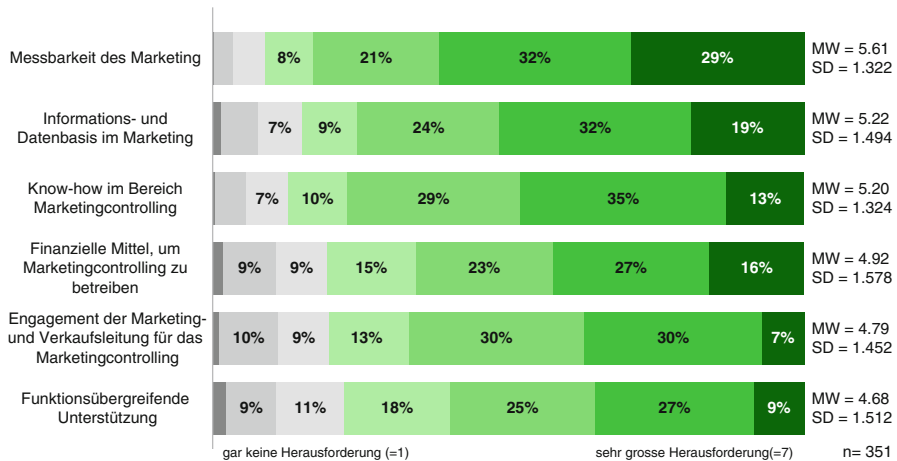


Abb. 5 Herausforderungen des Marketingcontrollings. Quelle: eigene Darstellung

2010) sind hierbei auch keine wesentlichen Änderungen der Reihenfolge festzustellen.

Hervorzuheben ist, dass es sich bei den genannten Herausforderungen fast ausschliesslich um Bereiche handelt, die vom Marketingmanagement weitgehend selbst massgeblich beeinflusst werden können. Ein erster Schritt zu einer verbesserten Messbarkeit des Marketing wäre beispielsweise eine *differenziertere Zielsetzung*, am besten mittels eindeutig operationalisierter Kennzahlen: Marketingcontrolling im Sinne eines Regelkreiskonzepts ist ohne eine detaillierte Planung als Fundament gar nicht möglich, weil sich ohne Planungszielwerte keine Abweichungen und auch keine Änderung der Performance feststellen lassen. Die zweite Herausforderung liesse sich durch *vermehrte Investitionen in die Marktforschung* lösen, denn für fast alle Teilbereiche des Marketingcontrollings sind Marktinformationen wesentlich. Die meisten Unternehmen – mit Ausnahme einiger international tätiger Konsumgüterunternehmen – nutzen unzureichend das Potenzial von Marktinformationen. Das gilt insbesondere für Industriegüterunternehmen. Drittens liesse sich das Know-how durch Personalselektion und gezielte *Weiterbildung* deutlich verbessern.

Somit wird deutlich, dass nicht die Messbarkeit, sondern vielmehr die eindeutige Zuordnung von Ursache-Wirkungen die eigentliche Herausforderung des Marketingcontrollings ist. Sofern im Marketing Umsatzziele dominieren und somit primär die Frage im Raum steht, welches Marketinginstrument (z. B. Werbung, Messeauftritt, Preispromotion oder das Sponsoring) den Umsatz bewirkt hat, wird sich diese Herausforderung auch durch massive Investitionen ins instrumentelle Marketingcontrolling kaum lösen lassen. Letztlich wären hierfür Experimente erforderlich, die in der Praxis zumeist an den nicht kontrollierbaren vielfältigen Feldeinflüssen sowie den damit verbundenen hohen Marktforschungskosten scheitern. (Online- und Direct Marketing arbeiten allerdings hervorragend mit Experimenten zur Optimierung der operativen Marketingmassnahmen.) Die fehlende Zurechenbarkeit des

Leistungsbeitrags eines isolierten Marketinginstruments macht es *umso wichtiger, präzise Zwischenziele* zu definieren (wie Bekanntheit, Einstellungen, Assoziationen, Besuchs- und Kontaktfrequenzen, Absichten), um die spezifischen Wirkungsbeiträge der einzelnen Instrumente zu belegen.

2.3.3 Marketingbudgetierung

Bei der Marketingbudgetierung handelt es sich um eine grundlegende Marketingcontrollingaufgabe, in deren Rahmen Unternehmen sowohl über die Höhe als auch über die Verteilung ihrer für das Marketing einzusetzenden finanziellen Ressourcen zu entscheiden haben. Marketingmassnahmen stehen angesichts ihres hohen Anteils an den Gesamtkosten und ihres schwer zu erfassenden betriebswirtschaftlichen Nutzens in vielen Unternehmen seit einiger Zeit verstärkt im Mittelpunkt von Rationalisierungsprozessen des Top-Managements, das den Ausweis und die Maximierung eines messbaren Beitrags des Marketing zum Unternehmenserfolg bzw. -wert einfordert (Sheth und Sisodia 1995, S. 9 f.; 2002, S. 349 f.).

Die kritischste Frage in diesem Zusammenhang ist jene nach der *Budgethöhe*: Welcher Betrag sollte für Marketing investiert bzw. ausgegeben werden? Aus Top-Management-Sicht interessiert dabei insbesondere, ob das eigene Unternehmen bereits zu viel oder ggf. noch zu wenig Budgetmittel bereitstellt.

Im Rahmen der Erhebung wurde überprüft, ob die Marketing- und Verkaufsführungskräfte hinsichtlich ihres derzeit existierenden Marketingbudgets noch *Effizienzlücken* erkennen. Die Frage lautete: „Wie viel Prozent des Marketingbudgets könnten aus Ihrer Sicht eingespart werden, ohne die Marketingleistung Ihres Geschäftsbereichs massgeblich zu beeinträchtigen?“

Abbildung 6 präsentiert die Resultate im Vergleich zu einer ähnlichen Befragung des Marketing Leadership Councils im Jahr 2001 im United Kingdom (England, Wales, Schottland). Die Ergebnisse scheinen auf den ersten Blick dramatisch: So wurde im Jahr 2001 in UK ein „*Einsparpotenzial*“ von immerhin 26 % erkannt – in der aktuellen Untersuchung im deutschsprachigen Raum sind es dagegen „lediglich“ 14,7 %. Gründe für diese Unterschiede liegen wahrscheinlich zum einen im unterschiedlichen Befragungszeitpunkt: Seit 2001 dürfte das Marketingbudget auch von UK-Firmen sicherlich mehrfach „optimiert“ worden sein. Zum anderen dürfte sich die unterschiedliche dominierende Rechtsform der befragten Unternehmen in den Ergebnissen ausgewirkt haben: Die überwiegend mittelständisch-geprägten deutschsprachigen Unternehmen weisen in der Regel niedrigere Marketingaufwendungen auf als börsennotierte Aktiengesellschaften in UK, wodurch auch das Einsparpotenzial geringer ist. Die Effizienzlücke fällt sowohl in UK als auch im DACH-Raum immerhin deutlich geringer aus als dies im folgenden häufig zitierten und dem US-amerikanischen Einzelhändler John Wanamaker zugeschriebenen Zitat zum Ausdruck kommt: „Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausbebe, ist zum Fenster heraus geworfen – leider weiss ich nicht, welche Hälfte es ist.“ Insofern lässt sich zumindest feststellen, dass die Bemühungen des Marketingcontrollings in den letzten Jahrzehnten durchaus erfolgreich waren. Dennoch: Eine potenzielle „Verschwendung“ selbst von 14,7 % ist in Anbetracht der absolut gesehen hohen Marketingbudgets immer noch eine Effizienzreserve, die es sich zu erschliessen lohnt.

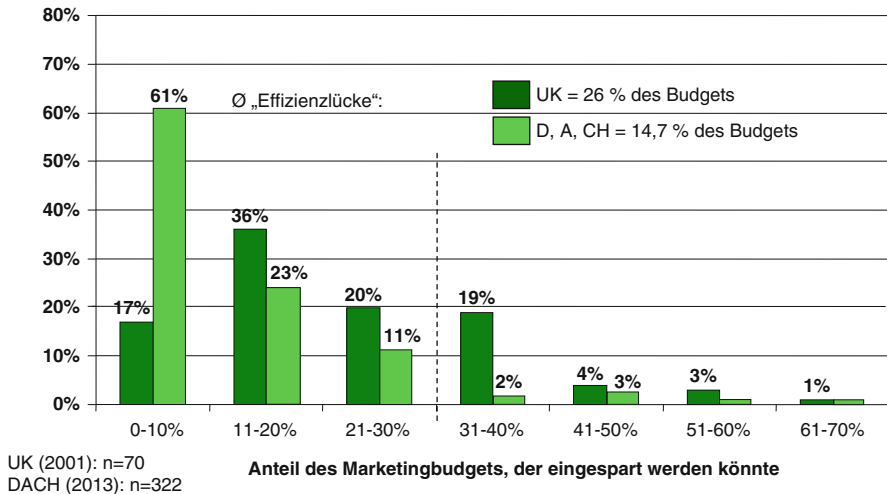


Abb. 6 Geschätzte Einsparpotenziale beim Marketingbudget. Quelle: eigene Darstellung

Da Unternehmen in der Regel mehrere Ansätze und Methoden zur Planung der Höhe des (aggregierten) Marketing- und Verkaufsbudgets heranziehen und kombinieren (Reinecke und Janz 2007, S. 127 ff.; Fuchs 2008), wurden die Befragten gebeten, bis zu drei der von ihnen primär für die Marketingbudgetierung genutzten Ansätze und Methoden zu nennen.

Wie die in Abb. 7 dargestellten Ergebnisse zeigen, ist die *Marketingbudgetierung* in der Unternehmenspraxis stark geprägt durch *inkrementelle und induktive Verfahren*. Grundsätzlich problematisch erscheint, dass 56 % der Unternehmen für die Marketingbudgetfestlegung das Marketingbudget der Vorperiode heranziehen; dieser Spitzenwert impliziert einen vergangenheitsorientierten und wenig Output orientierten Fortschreibungsansatz. Des Weiteren beruht die Budgetierung mit 52 % sehr stark auf Managementenerfahrung und -intuition, deren Rationalität schwer zu überprüfen ist. Differenzierte zielorientierte Methoden, die über Umsatz oder Absatz hinausgehen, sind relativ selten anzutreffen. Einen äusserst geringen Stellenwert nehmen beispielsweise branchen- bzw. wettbewerbsbezogene Grössen für die Marketingbudgetierung (branchenübliche Werte = 8 %, Marketingbudgets der Hauptwettbewerber = 1 %) ein; dies dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass diese Werte ausserhalb der marktforscherisch besonders gut erschlossenen Konsumgüterbranchen lediglich mit grossem (finanziellen) Aufwand zu erhalten sind.

Die empirischen Ergebnisse unterstreichen somit, dass eine begründete, rationalitätsgesteuerte Marketingbudgetierung eine der grössten Defizitbereiche von Marketingplanung und -controlling bleibt.

2.3.4 Zielpriorisierung gemäss der Balanced Scorecard

Analog zur klassischen Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1992) wurden die Unternehmen befragt, wie sie die Aspekte „finanzwirtschaftliche Ziele“,

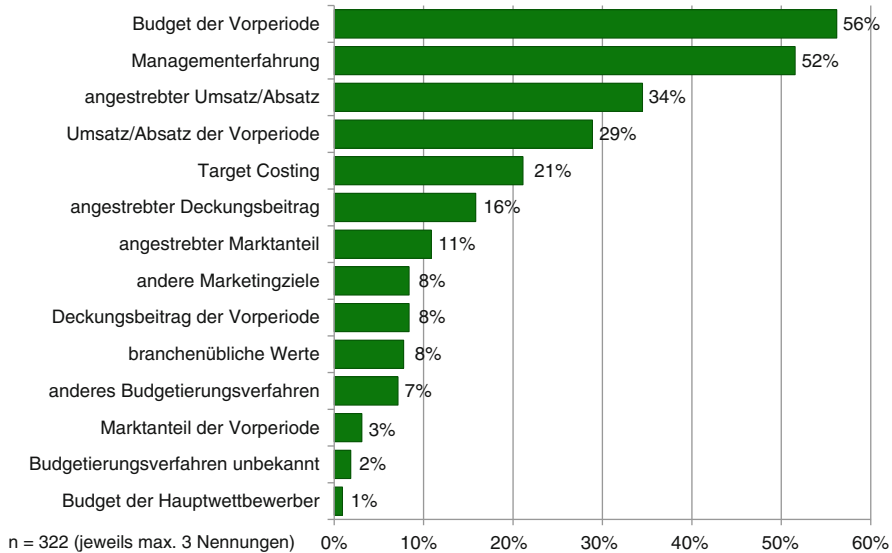


Abb. 7 Methoden der Marketing- und Verkaufsbudgetierung. Quelle: eigene Darstellung

„markt- & kundengerichtete Ziele“, „mitarbeiter- & prozessorientierte Ziele“ sowie „innovationsorientierte Ziele“ priorisieren. Dazu wurden sie gebeten, 100 Punkte so auf die vier Kategorien zu verteilen, dass sie die Wichtigkeit der Ziele in ihrem Bereich bestmöglich charakterisieren (siehe Abb. 8).

Die Zielpriorisierung spiegelt die hohe Bedeutung der finanzwirtschaftlichen Ziele wider. Diese werden mit durchschnittlich 39 % deutlich stärker als die markt- & kundenorientierten Ziele (29 %) gewichtet. Die mitarbeiter- & prozessorientierten Ziele werden mit 17 % niedriger priorisiert, allerdings noch etwas höher als die Innovationsziele (15 %). Vergleicht man diese Ergebnisse mit einer früheren analogen Erhebung (Reinecke 2004, S. 146), so ist festzustellen, dass damals die markt- & kundenorientierten Ziele mit 34 % noch vor den finanzorientierten Zielen mit 32 % lagen. Diese *Gewichtsverschiebung zugunsten der Finanzen* widerspricht der angenommenen Tendenz, dass unternehmerische Zielsysteme im Sinne einer „Balanced“ Scorecard zunehmend ausgewogener werden. Dies zeigt sich auch, wenn nachfolgend die in der Realität eingesetzten Marketing- und Verkaufskennzahlen beleuchtet werden.

2.3.5 Marketing- und Verkaufskennzahlen

Welche Kennzahlen werden von Unternehmen zur Steuerung von Marketing und Verkauf prioritär eingesetzt? Um diese Frage zu überprüfen, sollten die Befragten gestützt angeben, welche Kenngrößen erhoben werden sowie welche fünf dieser Kennzahlen aus ihrer Sicht für den eigenen Geschäftsbereich die wichtigsten sind.

Ähnlich wie in Vorgängeruntersuchungen (Reinecke 2004; Reinecke und Eberharter 2010) zeigt sich, dass hauptsächlich absatz- und finanzwirtschaftliche

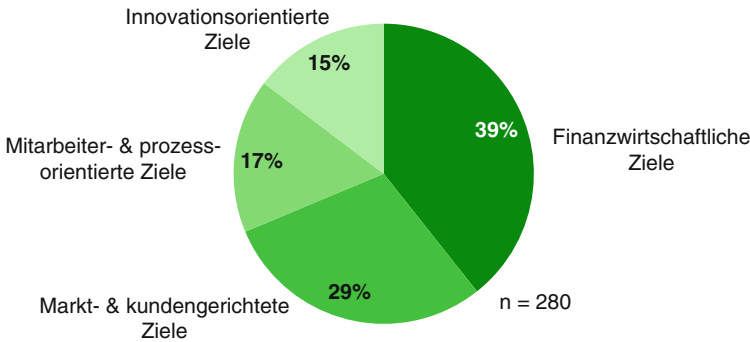


Abb. 8 Priorisierung der Zielkategorien der Balanced Scorecard. Quelle: eigene Darstellung

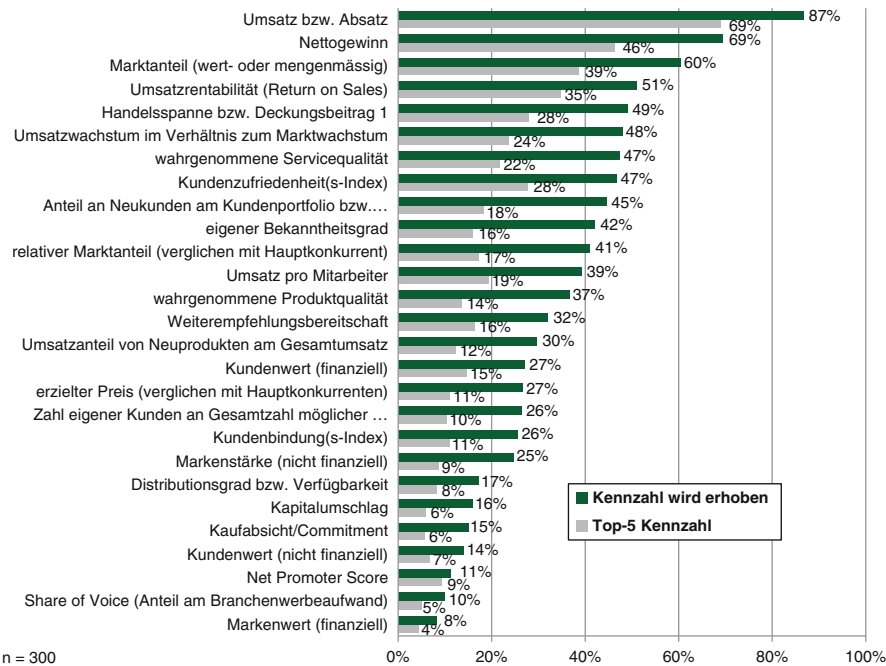


Abb. 9 Marketing- und Verkaufskennzahlen. Quelle: eigene Darstellung

Marketing- und Verkaufskennzahlen, wie zum Beispiel *Umsatz*, *Nettogewinn* und *Umsatzrentabilität* sowie der Absatz verwendet werden (siehe Abb. 9). Kundenorientierte Kennzahlen wie wahrgenommene Servicequalität und Kundenzufriedenheit werden ebenfalls gemessen, wenn auch seltener als Top-Steuerungskennzahl eingesetzt.

Konkurrenzorientierte Kenngrößen werden (mit Ausnahme des Marktanteils) kaum erhoben. Insbesondere wird selten auf komplexere, differenziertere Marke-

Ziele	Kennzahl	Mittelwert Zielerreichung		Diffe- renz	t-Test	Sig.	*signifikant (p<=0.05) **hoch signifikant (p<=0.01) ***höchst signifikant (p<=0.001)
		Kennzahl verwendet	Kennzahl nicht verwendet				
Umsatz	Umsatzwachstum im Verhältnis zum Marktwachstum	4.89	4.52	0.37	2.258	0.025	*
	Handelsspanne bzw. Deckungsbeitrag	4.86	4.53	0.33	2.058	0.041	*
	erzielter Preis (verglichen mit Hauptkonkurrenten)	4.97	4.6	0.37	2.058	0.041	*
	Umsatzanteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz	4.99	4.57	0.42	2.42	0.016	*
Operatives Ergebnis	Kundenzufriedenheit	4.87	4.43	0.44	2.746	0.006	**
	Umsatzwachstum im Verhältnis zum Marktwachstum	4.85	4.44	0.41	2.557	0.011	*
n = 270							

Abb. 10 Entwicklung des Umsatzes und operativen Ergebnisses im Konkurrenzvergleich. Quelle: eigene Darstellung

tingkennzahlen wie Kunden- und Markenwert sowie Commitment zurückgegriffen. Vielmehr sind die erhobenen Kennzahlen – und insbesondere die definierten fünf Schlüsselkennzahlen – stark finanzwirtschaftlich und „konservativ“ geprägt. Somit unterstreicht diese empirische Erhebung erneut eine Grundherausforderung des Marketingcontrollings: Kennzahlen sollten einerseits möglichst *leicht verfügbar* und daher hinsichtlich ihrer Definition bzw. Operationalisierung nicht zu kompliziert sein, weil solche Größen andernfalls keine Verwendung finden. So erheben beispielsweise lediglich 11 % der Unternehmen die Kenngröße „*Net Promotor Score*“ (Reichheld 2003), die die Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden misst; dabei ist diese Kennzahl eigentlich sehr einfach definiert und zu messen. Andererseits sollten Marketingkennzahlen aber auch nicht „dumm“ bzw. ungeeignet sein, weil sie einseitig und beispielsweise ausschliesslich vergangenheitsorientiert sind. *So reicht es definitiv nicht aus, Umsatz als einzige Marketing- und Verkaufskennzahl zu wählen*: Umsatz misst nur das Unternehmensziel „Wachstum“ (nicht aber Profitabilität und Sicherheit), und ist ausserdem eine vergangenheitsorientierte Grösse: Wenn der Umsatz nicht erreicht wird, dann ist es bereits meist zu spät, um proaktive Massnahmen zu definieren. *Kennzahlen gewinnen auch nur durch Vergleiche Aussagekraft* (Siegwart et al. 2010, S. 13 ff.): entweder durch Zeitreihenanalysen oder durch Konkurrenzvergleiche. Isolierte absolute Kenngrössen ohne Vergleichsmöglichkeiten sind dagegen wenig zielführend und nicht handlungsorientiert.

Interessant ist es zu untersuchen, ob der Einsatz spezifischer Kenngrössen mit der eigenen Einschätzung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs einhergeht. Dazu wurden die Führungskräfte gebeten anzugeben, wie sich einerseits Umsatz und operatives Ergebnis im Vergleich zu Konkurrenz entwickelt haben (Abb. 10), zum anderen, wie sie ihre eigene Zielerreichung bzw. ihren Erfolg bezüglich der Dimensionen der Balanced Scorecard einschätzen (Abb. 11).

Aus Abb. 10 geht insbesondere hervor, dass Unternehmen, die einen Fokus auf die Kenngröße „*Umsatzwachstum im Verhältnis zum Marktwachstum*“ setzen, tendenziell sowohl bezüglich Wachstum als auch hinsichtlich des betriebswirtschaftlichen

Ziele	Kennzahl	Mittelwert Zielerreichung		Differenz	t-Test	Sig.	*signifikant ($p \leq 0.05$) **hoch signifikant ($p \leq 0.01$) ***höchst signifikant ($p \leq 0.001$)
		Kennzahl verwendet	Kennzahl nicht verwendet				
Finanzwirtschaftliche Ziele	Marktanteil	5.29	4.76	0.53	2.764	0.006	**
	Handelsspanne bzw. Deckungsbeitrag	5.38	4.78	0.60	3.194	0.002	**
	Kundenzufriedenheit	5.38	4.81	0.57	3.022	0.003	**
	Umsatzwachstum im Verhältnis zum Marktwachstum	5.46	4.72	0.74	4.020	0.000	***
Markt- & kunden-gerichtete Ziele	Kundenzufriedenheit	5.15	4.83	0.32	2.148	0.033	*
Innovationsorientierte Ziele	Handelsspanne bzw. Deckungsbeitrag	4.66	4.24	0.42	2.378	0.018	*
Mitarbeiter- & prozessorientierte Ziele	Kundenzufriedenheit	4.97	4.49	0.48	3.082	0.002	**
	Weiterempfehlungsbereitschaft	5.06	4.56	0.50	2.939	0.004	**
	Nettogewinn	4.84	4.40	0.44	2.550	0.011	*
	wahrgenommene Produktqualität	4.97	4.57	0.40	2.393	0.017	*

n = 290

Abb. 11 Kennzahleneinsatz und subjektive Zielerreichung der Dimensionen der Balanced Scorecard. Quelle: eigene Darstellung

Erfolge überdurchschnittlich erfolgreich sind. Erfolgreiche Unternehmen schenken ferner der Analyse des *Deckungsbeitrags* eine überdurchschnittliche Beachtung. Allerdings sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass hier kein einfacher Ursache-Wirkungszusammenhang angenommen werden kann. Kennzahleneinsatz und Erfolg gehen Hand-in-Hand miteinander, aber der Kennzahleneinsatz allein ist sicherlich nicht ursächlich für den Erfolg. (Ein solcher Ursache-Wirkungszusammenhang liesse sich lediglich experimentell im Zeitablauf nachweisen, nicht aber mit der Analyse zeitpunktbezogener Befragungsdaten wie im vorliegenden Fall). Dennoch erscheint es durchaus plausibel, dass der überdurchschnittliche Einsatz der Kennzahl „*Kundenzufriedenheit*“ mit betriebswirtschaftlichem Erfolg einhergeht. Dies unterstreicht die Bedeutung dieser nicht-finanziellen Kenngrösse, andererseits dürfte das Ergebnis aber auch darauf zurückzuführen sein, dass die meisten anderen nicht-finanziellen Kenngrössen lediglich von wenigen Unternehmen eingesetzt werden, so dass sich aufgrund der sich daraus ergebenden niedrigen Anzahl Nennungen kein statistisch signifikanter Unterschied bezüglich des Kennzahleneinsatzes nachweisen lässt.

Bei der Analyse des Zusammenhangs von Kennzahleneinsatz und dem subjektiv-eingeschätzten Erfolg bezüglich der Dimensionen der Balanced Scorecard (Abb. 11) erscheint insbesondere die Grösse „*Weiterempfehlungsbereitschaft*“ bemerkenswert – die relativ einfach zu messende Verhaltensabsicht geht mit überdurchschnittlichem Erfolg bei mitarbeiter- und prozessbezogenen Zielen einher; hier lässt sich somit ein positiver Wirkungszusammenhang des Qualitätsmanagements vermuten. Hervorzuheben ist ferner, dass die Kenngrösse „*Kundenzufriedenheit*“ mit fast allen

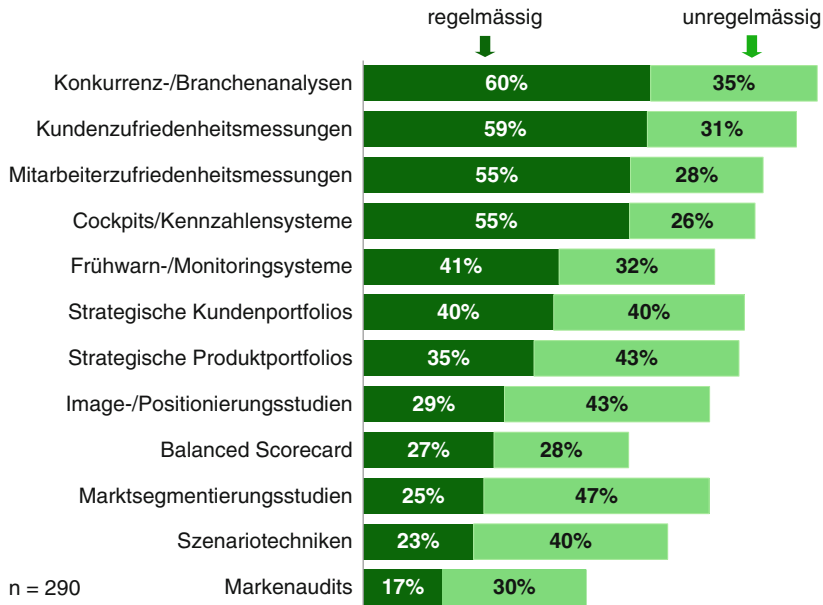


Abb. 12 Einsatzintensität strategischer Marketinginstrumente. Quelle: eigene Darstellung

Erfolgsdimensionen der Balanced Scorecard in einem positiven Zusammenhang steht (mit Ausnahme der Kategorie Innovation).

2.3.6 Instrumente und Infrastrukturen des Marketingcontrollings

Kennzahlen und Kennzahlensysteme sind lediglich ein Baustein eines umfassenden Marketingcontrolling-Systems; sie ergänzen, aber ersetzen keinesfalls Instrumente wie Deckungsbeitrags- oder Investitionsrechnung für Neuprodukteinführungen. Gerade im Marketing gibt es zahlreiche Bereiche, die mit Kennzahlen nur unzureichend abgedeckt werden können (Reinecke 2010, S. 81). Deshalb stellt sich die Frage, mit welchen Instrumenten und Verfahren Marketingführungskräfte versuchen, den Erfolg des Marketing zu steuern und zu belegen. Nachfolgend wird die Nutzung strategischer, operativer und finanzorientierter Instrumente des Marketingcontrollings dargestellt.

2.3.7 Strategisches Marketingcontrolling

Abbildung 12 gibt einen Überblick zur Nutzung strategischer Marketingcontrolling-Instrumente. Zunächst ist anhand dieses Schaubilds offensichtlich, dass traditionelle Instrumente wie Konkurrenz-, Branchen- und Kundenzufriedenheitsanalysen sowie Frühwarn- und Monitoringsysteme am häufigsten eingesetzt werden. Scheinbar setzt man bei wichtigen, strategischen Entscheidungen vermehrt auf bewährte Methoden.

Hervorzuheben ist, dass inzwischen Marketingkennzahlensysteme bzw. -cockpits inzwischen genauso häufig wie Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen eingesetzt

werden. Bereits 8 von 10 Unternehmen stützen sich zumindest gelegentlich auf Kennzahlensysteme; dies belegt die zunehmende Popularität dieses Controllinginstruments und dürfte insbesondere auch durch die starke Verbreitung von Marketinginformationstools getrieben worden sein. Die Balanced Scorecard wird gut von der Hälfte der Unternehmen eingesetzt und hat damit im Vergleich zu einer ähnlichen Erhebung aus dem Jahr 2010 (Reinecke und Eberharter 2010) nicht an Bedeutung verloren – auch wenn der „Hype“ dieses Instruments in der Praxis sicherlich vorbei ist.

Erfreulich ist die Tatsache, dass sowohl *strategische Kunden-* als auch *Produktportfolios* inzwischen sehr häufig zum Einsatz kommen. Dabei fällt auch auf, dass im strategischen Marketing die Kunden die Produkte inzwischen sogar als primäre Analyseeinheit abgelöst haben – in früheren Untersuchungen hatte sich immer gezeigt, dass Controllinginstrumente überwiegend produktorientiert eingesetzt wurden. Ein Grund für diese erfreuliche Entwicklung könnte der vermehrte Einsatz von Systemen des Customer Relationship Managements (CRM) sein, welche in der Regel Portfolioanalysen integrieren.

Hingegen wird die klassische *Szenariotechnik* äusserst unregelmässig eingesetzt. Ein Grund hierfür könnte die Subjektivität sowie der damit einhergehende wahrgenommene „esoterische Charakter“ von Zukunftsprognosen sein. Auch die in der wissenschaftlichen Literatur ausgiebig diskutierte Methode der *Markenaudits* (Stichworte: Brand Funnel, Brand Audit) findet in der Praxis nur vereinzelt Anwendung. Zum einen dürfte das darauf zurückzuführen sein, dass die meisten der befragten Unternehmen aus dem Dienstleistungs- und eher seltener aus dem Konsumgütersektor stammen; zum anderen sind diese Methoden finanziell anspruchsvoller, weil häufig Beratungsunternehmen mit der Durchführung beauftragt werden.

Auch beim Thema *Marktsegmentierung* offenbart sich ein grosser Gegensatz zwischen Wissenschaft und Praxis: Während die Notwendigkeit einer fundierten Marktsegmentierung in der Marketingliteratur weitgehend unstrittig ist, verzichten viele Unternehmen auf den regelmässigen Einsatz von Segmentierungsuntersuchungen. Dies ist ein Indiz dafür, dass Unternehmen nach wie vor Schwierigkeiten haben, eine Segmentierung von der Planung bis zur Implementierung in Kommunikation und Verkauf erfolgreich umzusetzen (Belz 2009, S. 79 f.). Die empirischen Ergebnisse sind hier nahezu unverändert mit jenen aus dem Jahr 2010 (Reinecke und Eberharter 2010).

Neben der beschreibenden Analyse der Einsatzhäufigkeit der Controllinginstrumente wurde analysiert, ob sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen diesbezüglich unterscheiden. Grundlage für diese Analysen war ein Erfolgsindikator, der sich aus der Summe der jeweils wahrgenommenen Zielerreichung bezüglich der vier Dimensionen der Balanced Scorecard (jeweils unternehmensspezifisch gewichtet zur angegebenen Bedeutung der Dimension) ergab. Anschliessend wurden die 25 % (subjektiv) „erfolgreichsten“ Unternehmen mit den 25 % „erfolgslosesten“ Unternehmen verglichen (siehe Abb. 13).

Erneut zeigt sich die *Bedeutung von Zufriedenheitsmessungen* – sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitenden. Ferner setzen erfolgreiche Unternehmen stärker auf *Frühwarnsysteme*, *Positionierungsstudien* und *Markenaudits*. Auch die

Einsatz des strategischen Marketingcontrollinginstrumente	t-Test Sig.	*signifikant ($p \leq 0.05$) **hoch signifikant ($p \leq 0.01$) ***höchst signifikant ($p \leq 0.001$)
Frühwarn-/Monitoringsysteme	.001	***
Image-/Positionierungsstudien	.049	*
Markenaudits	.033	*
Kundenzufriedenheitsmessungen	.012	*
Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen	.008	**
Balanced Scorecard	.019	*
n= 229		

Abb. 13 Von erfolgreichen Unternehmen überdurchschnittlich häufig eingesetzte strategische Marketingcontrollinginstrumente. Quelle: eigene Darstellung

Balanced Scorecard kommt bei besonders erfolgreichen Unternehmen häufiger zum Einsatz.

Nochmals sei darauf hingewiesen, dass zwischen Instrumenteneinsatz und Erfolg kein Ursache-/Wirkungszusammenhang bestehen muss: Es ist auch denkbar, dass die erfolgreichen Unternehmen die geschilderten Marketingcontrollinginstrumente nur deshalb überdurchschnittlich häufig einsetzen, weil sie über höhere finanzielle Mittel für das Marketingcontrolling verfügen. Dennoch zeigt sich: Controllingintensität und Erfolg gehen miteinander einher.

2.3.8 Controlling der Marketinginstrumente

Das operative Marketingcontrolling bezieht sich primär auf die vier klassischen Marketinginstrumente: Marktleistungs- und Preisgestaltung, Kommunikation und Distribution.

Die Ergebnisse zeigen (Abb. 14), dass im operativen Marketingcontrolling nachvollziehbarerweise zwei Instrumente besonders im Fokus stehen: einerseits das traditionell teuerste Marketinginstrument, der persönliche *Verkauf*, sowie andererseits jenes Instrument, das den grössten Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis hat – der *Preis*. Im Vergleich zu früheren Untersuchungen offenbart sich, dass das *Online-Marketingcontrolling deutlich an Bedeutung gewonnen hat* – dies dürfte insbesondere auf den gestiegenen Anteil von Online-Massnahmen am Marketingbudget zurückzuführen sein. Bemerkenswert ist die *stark ausgeprägte Erfolgsanalyse von Messen und Events*. Diese Instrumente stehen sehr häufig hinsichtlich ihrer Wirksamkeit in der Kritik, so dass ein verstärktes Controlling dieser Formen der „Live-Communication“ durchaus nachvollziehbar ist.

Die klassische Marketingkommunikation wird dagegen nur von relativ wenigen Unternehmen intensiv kontrolliert. Auf den ersten Blick erscheint dies aufgrund des nach wie vor sehr hohen Anteils am Gesamtmarketingbudget verwunderlich.

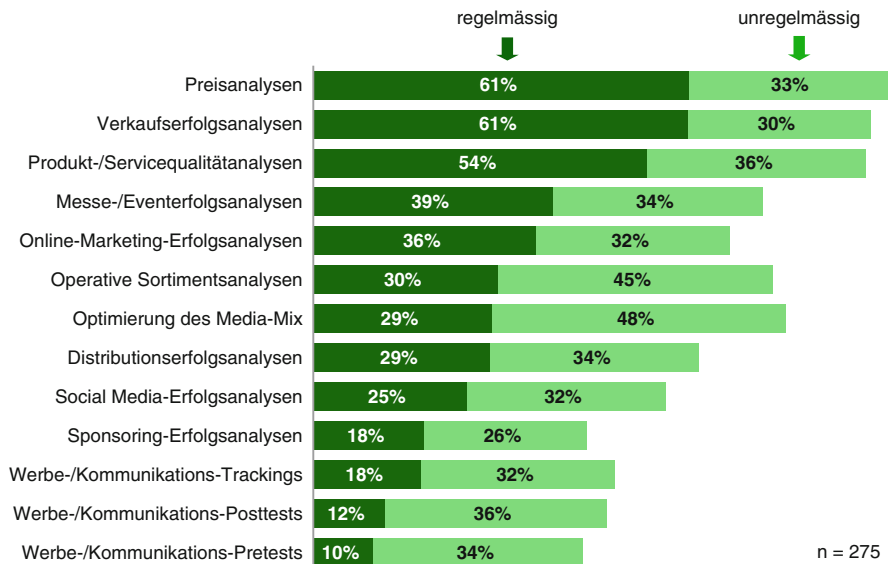


Abb. 14 Einsatzintensität operativer Marketinginstrumente. Quelle: eigene Darstellung

Andererseits sind die Kosten für ein professionelles Werbe- bzw. Kommunikationscontrolling relativ hoch, weshalb es vermutlich nur von grösseren Unternehmen intensiv betrieben wird. Weitere Gründe für das niedrige Engagement im Werbe- und Kommunikationscontrolling sind sicherlich die dafür erforderliche hohe Methoden (beurteilungs)kompetenz sowie grundsätzliche Vorbehalte gegenüber der Möglichkeit eines Kommunikationscontrollings. Werbepretests werden beispielsweise lediglich von 10 % der befragten Unternehmen regelmässig eingesetzt, obwohl diese bei grossen Kampagnen zumindest zur Überprüfung der Verständlichkeit der Botschaft sehr empfehlenswert sind. Aber auch Ad hoc-Posttests erfolgen nur bei 12 % der Unternehmen regelmässig. Bedenkenswert ist ferner, dass lediglich 18 % ein regelmässiges *Kommunikationstracking* durchführen – denn ein unregelmässiges Tracking ist kaum Ziel führend und somit nicht sinnvoll.

Es zeigt sich somit, dass lediglich jene Instrumente des Marketingcontrollings stark zum Einsatz kommen, die ohnehin häufig aus Standardmarktforschungsstudien, aus Online-Tools, aus dem Qualitätsmanagement oder aus finanzwirtschaftlichen Routinereports vorliegen. Eine grosse Baustelle bleibt auch das Controlling des Marketing- sowie des Media-Mix; gerade in Zeiten integrierter Kommunikation und Cross-Media-Kampagnen offenbart sich hier Handlungsbedarf.

Im Rahmen tiefer gehender Analysen wurde wiederum untersucht, ob sich die 25 % der erfolgreichsten Unternehmen von den 25 % am wenigsten erfolgreichen Organisationen hinsichtlich des Instrumenteneinsatzes unterscheiden. Abbildung 15 zeigt die entsprechenden Ergebnisse.

Dabei offenbart sich eindrucksvoll, dass erfolgreiche Unternehmen sich insbesondere bei der *Controllingintensität der Kommunikationsinstrumente* deutlich von

Einsatz des operativen Marketingcontrollinginstruments	t-Test Sig.	*signifikant ($p \leq 0.05$) **hoch signifikant ($p \leq 0.01$) ***höchst signifikant ($p \leq 0.001$)
Produkt-/Servicequalitätsanalysen	.049	*
Werbe-/Kommunikations-Pretests	.001	***
Werbe-/Kommunikations-Posttests	.009	**
Werbe-/Kommunikations-Trackings	.013	*
Sponsoring-Erfolgsanalysen	.006	**
Optimierung des Media-Mix	.003	**
Distributionserfolgsanalysen	.033	*
n= 229		

Abb. 15 Von erfolgreichen Unternehmen überdurchschnittlich häufig eingesetzte operative Marketingcontrollinginstrumente. Quelle: eigene Darstellung

den weniger erfolgreichen unterscheiden; dies gilt in besonderem Ausmass bei Pre- und Posttests als auch hinsichtlich der Optimierung des Media-Mix und des Sponsoringcontrollings. Auch wenn wie erläutert kein einfacher Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen dem Einsatz der Instrumente und dem Erfolg unterstellt werden kann, so ist dennoch zumindest zu vermuten, dass die Professionalität des Kommunikationscontrollings durchaus einen gewissen Einfluss auf das Erreichen der betriebswirtschaftlichen Unternehmensziele hat.

Instrumente des Kosten- und Erfolgscontrollings haben einen direkten finanzwirtschaftlichen Bezug. Wie Abb. 16 zeigt, ist die Budgetanalyse mit 81 % der absolute Spitzenreiter bei den Instrumenten des Marketingaccountings. Ohne die Bedeutung dieses wichtigen Controllinginstruments schmälern zu wollen, stellt sich angesichts der bereits diskutierten relativ geringen Professionalität der Bestimmung der Höhe des Marketingbudgets (siehe Abb. 7 auf S. 17) die Frage, ob diese einseitige Schwerpunktsetzung tatsächlich gerechtfertigt ist. Zwar ist dieses Verhalten nachvollziehbar, weil das Marketingbudget häufig zu den wenigen finanzwirtschaftlichen Zahlen zählt, die das Finanzcontrolling vom Marketing erhält – und letzteres somit verständlicherweise einen Fokus auf die Kontrolle dieser Kostenaspekte legt. Wenn allerdings – wie dargelegt – die Marketingbudgetierung primär erfahrungs- und vergangenheitsorientiert erfolgt, erscheint die einseitige Ausrichtung des Controllings auf Budgetanalysen als sehr fragwürdig, weil dann Fragen der Effizienz (Werden die Budgets eingehalten?) gestellt werden, bevor die Fragen der Effektivität (Wie hoch sollte das Marketingbudget sein? In welche Instrumente und Bereiche sollte es investiert werden?) beantwortet wurden. Mit anderen Worten: *Intensive Budgetanalysen sind wichtig, aber nur dann wirklich sinnvoll, wenn auch die Marketingbudgetierung professionell erfolgt.*

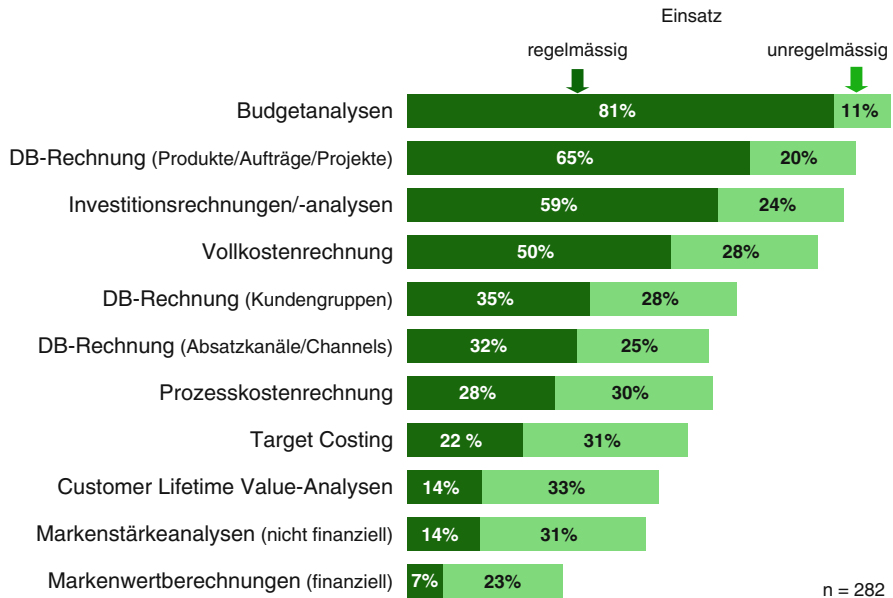


Abb. 16 Einsatzintensität von Instrumenten des Marketingaccountings

Neben der Budgetanalyse gehören *Deckungsbeitragsrechnungen bezüglich Produkten/Aufträgen/Projekten* (65 %) sowie *Investitionsrechnungen* (59 %) und *Vollkostenrechnungen* (50 %) aus der Sicht der befragten Führungskräfte zu den Standardinstrumenten. Diese Instrumente des Marketingaccountings standen vor zwanzig Jahren im Zentrum des Marketingcontrollings, weil sie damals – vor der Einführung betriebswirtschaftlicher Standardsoftware – einen zentralen Informationsengpass vieler Unternehmen betrafen; heutzutage liefern die informationstechnischen Controllinglösungen weitgehend zufriedenstellende Standardauswertungen. Allerdings offenbart sich noch eine gewisse Lücke als Herausforderung: Die Marketingplanung ist in den letzten Jahren deutlich kunden(gruppen)orientierter geworden (Homburg et al. 2008); dennoch werden kundenorientierte Deckungsbeitragsrechnungen lediglich bei etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen regelmässig eingesetzt, was auf *erhebliche Defizite im operativen Marketingaccounting* schliessen lässt. Wie lässt sich kundenorientiertes Marketing planen und umsetzen, wenn das Controlling keine Informationen darüber liefert, welches die tatsächlich rentablen Kunden(gruppen) eines Unternehmens sind? Dieser Mangel ist insbesondere aufgrund des grossen Anteils an Dienstleistungsunternehmen in der Stichprobe schwerwiegend: Gerade für Dienstleister ist ein *kundenorientiertes Marketingcontrolling* besonders wichtig.

Für die in letzter Zeit intensiv diskutierten Markenwertberechnungen (7 % regelmässiger Einsatz) scheint dagegen ebenso wie für Customer Lifetime-Value-Analysen (14 %) noch viel an Überzeugungsarbeit geleistet werden zu müssen. Anscheinend

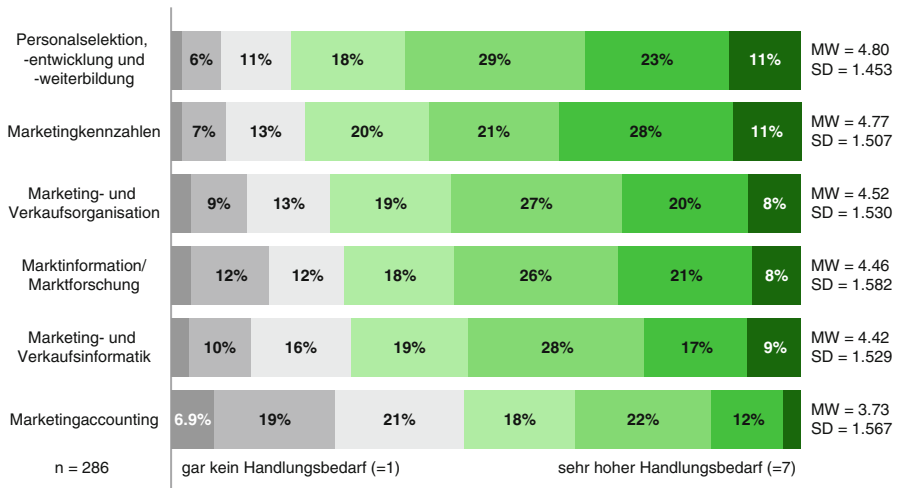


Abb. 17 Infrastrukturen des Marketingcontrollings – Handlungsbedarf. Quelle: eigene Darstellung

fehlt hier noch ein verlässlicher Methodenstandard, der den Anforderungen der Praxis gerecht wird.

Insgesamt scheint es im Marketingaccounting nach wie vor eine Tendenz zu traditionellen, „bewährten“ Methoden zu geben. Ein Lichtblick ist der relativ starke Einsatz der *Prozesskostenrechnung* in Marketing und Verkauf – mehr als jedes zweite Unternehmen gibt an, diese zumindest gelegentlich einzusetzen. Ansonsten werden neuere und methodisch anspruchsvollere Verfahren scheinbar als riskant, zu aufwändig oder zu teuer erachtet; oder aber es fehlt in der Unternehmenspraxis noch das entsprechende Know-how. Dennoch sind es gerade diese innovativen Marketingcontrollinginstrumente, welche eine Quantifizierung und Monetarisierung von Marketingmassnahmen ermöglichen und Unternehmen dem Ziel einer wertorientierten Marketingführung näher bringen würden.

2.3.9 Infrastruktur und Handlungsbedarf im Bereich Marketingcontrolling

Bezüglich welcher Ressourcenbereiche (Personal, Informationsbasis und Informationstechnologie) erkennen die befragten Führungskräfte in der Praxis den grössten Handlungsbedarf?

Wie Abb. 17 verdeutlicht, ist die ausreichende Qualifikation der Mitarbeitenden in den Bereichen Marketing & Verkauf bezüglich Fragen des Marketingcontrollings das Thema, bei dem die Führungskräfte selber die Notwendigkeit von Handlungen erkennen. Dabei stehen aber weniger Aspekte des klassischen Rechnungswesens (Marketingaccounting) oder der Marketinginformatik im Vordergrund – vielmehr geht es um die Fähigkeit, geeignete Marketingkennzahlen in einfacher Form zu definieren und einzusetzen. Dies unterstreicht, dass Marketingcontrolling nicht

einfach die Anwendung von „klassischem Controllerhandwerk“ im Bereich Marketing ist, sondern vielmehr spezifisches Know-how erfordert.

2.4 Fazit: Ohne Marketingplanung kein Marketingcontrolling

Die empirischen Ergebnisse belegen, dass einerseits nach wie vor ein grosses Bedürfnis danach besteht, den „Return on Marketing“ und somit die Effektivität und die Effizienz im Marketing sicherzustellen und nachzuweisen. Allerdings mangelt es nach wie vor an der Implementierung geeigneter Instrumente, die dabei helfen, sowohl den Marketingführungsprozess zu optimieren als auch die Wirtschaftlichkeit von Marketingmassnahmen zu optimieren. Die Marketingrealität ist von einem echten wert- bzw. investitionsorientierten Marketing somit noch weit entfernt.

Forderungen nach einem verbesserten Reporting an das Top Management haben allerdings wenig Sinn, wenn diese nicht durch den Aufbau von Fach- und Methodenkompetenz begleitet werden. Planung ohne Controlling ist nur beschränkt sinnvoll – somit erscheint es ratsam, einen Mindestanteil des Marketingbudgets für eine Optimierung des Marketingcontrollings einzusetzen. Eine gewisse Investition knapper Marketingmittel zur Evaluation von Möglichkeiten zur Steigerung der Marketingeffektivität und -effizienz ist speziell dort sinnvoll, wo bisher weitgehend auf Feedback im Sinne eines Lernprozesses verzichtet wurde. *Handlungsbedarf besteht insbesondere bei der Professionalisierung der Marketingbudgetierung, dem Kommunikationscontrolling, dem Einsatz differenzierter Marketingkenngrössen sowie einem kunden(gruppen)orientierten Marketingaccounting.* Andererseits lässt sich aus den Ergebnissen auch eine *Kritik an der betriebswirtschaftlichen Forschung* herauslesen: Controlling- und Marketingwissenschaft sind herausgefordert, Verfahren zu entwickeln, die auch von mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden können, um ihre Marketing Performance zu erhöhen.

3 Zusammenfassung: Marketingcontrolling 2014

- Die Ergebnisse des empirischen Teils der vorliegenden Studie basieren auf einer *schriftlichen Online-Befragung* im deutschsprachigen Raum (Schwerpunkt Schweiz), an der 388 *Führungskräfte* teilgenommen haben. Die branchenübergreifende Studie fand im Oktober 2013 statt; sie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität.
- Die *Notwendigkeit*, den „Return on Marketing“ nachzuweisen, ist in den letzten drei Jahren deutlich gestiegen.
- Die Funktion des Marketingcontrollings besteht darin, die *Effektivität* (Wirksamkeit) und *Effizienz* (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen. Die Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling ist insgesamt sehr mässig und bei kaum einem Unternehmen besonders hoch.

- Die grössten *Herausforderungen* des Marketingcontrollings sind die *Messbarkeit* des Marketingerfolgs, der Aufbau einer geeigneten *Informations- und Datenbasis* und das verfügbare *Know-how* im Bereich Marketingcontrolling.
- Eine begründete, rationalitätsgesteuerte *Marketingbudgetierung* fehlt bei den meisten Unternehmen.
- Die *finanzwirtschaftlichen Ziele* haben im Vergleich zu vorangegangenen Studien an Bedeutung gewonnen.
- Nach wie vor *dominieren* einfache und *klassische Marketing- und Verkaufskennzahlen*, schwergewichtig absatz- und finanzwirtschaftliche Grössen wie Umsatz, Absatz, Nettogewinn und Umsatzrentabilität. Kundenorientierte Kennzahlen wie Servicequalität und Kundenzufriedenheit werden ebenfalls erhoben, allerdings seltener als Top-Steuerungskennzahlen eingesetzt. *Konkurrenzorientierte Kenngrössen* werden (mit Ausnahme des Marktanteils) kaum erhoben.
- Betriebswirtschaftlicher Erfolg und der Einsatz der folgenden Marketingkennzahlen gehen miteinander einher (ohne dass jedoch eine einfache Ursache-Wirkungskette bestehen muss).
- Beim *strategischen Marketingcontrolling* zeigt sich, dass besonders erfolgreiche Unternehmen intensiver *Zufriedenheitsmessungen* durchführen – sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitenden. Ferner setzen erfolgreiche Unternehmen stärker auf *Frühwarnsysteme*, *Positionierungsstudien* und *Markenaudits*.
- Beim *operativen Marketingcontrolling* kommen überwiegend jene Instrumente stark zum Einsatz, die ohnehin häufig aus *Standardmarktforschungsstudien*, aus Online-Tools, aus dem Qualitätsmanagement oder aus finanzwirtschaftlichen Routinereports vorliegen. Eine grosse Baustelle ist zum einen das sehr unterentwickelte Controlling der klassischen Marketingkommunikation.
- Im Marketingaccounting gehören neben der *Budgetanalyse*, *Deckungsbeitragsrechnungen* bezüglich *Produkten/Aufträgen/Projekten*, *Investitionsrechnungen* und *Vollkostenrechnungen* zu den Standardinstrumenten. Speziell für Dienstleister wäre jedoch ein solches *kundenorientiertes Marketingcontrolling* besonders wichtig.
- Handlungsbedarf besteht nach Meinung der befragten Führungskräfte bei der *Qualifikation* der Marketing- und Verkaufsmitarbeitenden bezüglich Fragen des Marketingscontrollings.
- Marketingplanung ohne Marketingcontrolling ist sinnlos, Marketingcontrolling ohne eine differenzierte Marketingplanung aber gar nicht möglich. Ziel des Marketingcontrollings ist es immer, Lernprozesse im Marketing auszulösen, um die Marketing Performance zu erhöhen.

Literatur

- Ambler, T. 2003. *Marketing and the bottom line*, 2. Aufl. Upper Saddle River: Prentice.
- Belz, C. 2009. *Marketing gegen den Strom*. St. Gallen.
- Bonoma, T.V., und B.H. Clark. 1988. *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press.

- Deyhle, A. 1988. Marketing-controlling – Das Denken vom Kunden her. In *Controller Magazin* 12(1): 15–20.
- Doyle, P. 2000. Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing* 8:299–311.
- Farris, P.W., N.T. Bendle, P.E. Pfeifer, und D.J. Reibstein. 2010. *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*, 2. Aufl. Upper Saddle: Pearson. 1.
- Fuchs, D. 2008. Marketingbudgetierung: konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde. St. Gallen.
- Homburg, C., M. Droll, und D. Tozek. 2008. Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? *Journal of Marketing* 72(5): 110–130.
- Horváth, P. 1985. Die Aufgaben des Marketing-Controllers. In *Marketing controlling, Österreichischer Controllertag*, Hrsg. R. S. Eschenbach, 7–29. Wien.
- Kaplan, R.S., und D.P. Norton. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71–79.
- Lasslop, I. 2003. *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events*. Wiesbaden.
- Marketing Leadership Council. 2001. *Measuring marketing performance – results of council survey*. London.
- Reichheld, F.F. 2003. The number one you need to grow. *Harvard Business Review* 81(12): 46–54.
- Reinecke, S. 2004. *Marketing performance management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*. Wiesbaden.
- Reinecke, S. 2010. Marketingcontrolling, Sicherstellen von Effektivität und Effizienz einer marketingorientierten Unternehmensführung. *Controlling* 22(2): 75–82.
- Reinecke, S. 2014. *Return on marketing 2014: Sicherstellen der Marketing Performance in der Praxis – Empirische Ergebnisse und Implementierungshinweise zum Marketing- und Verkaufscontrolling*. St. Gallen.
- Reinecke, S., und J. Eberharter. 2010. Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 22(8/9): 438–447.
- Reinecke, S., und S. Janz. 2007. *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketing*. Stuttgart.
- Rust, R.T., T. Ambler, G.S. Carpenter, V. Kumar, und R.K. Srivastava. 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing* 68:76–89.
- Sheth, J.N., und R.S. Sisodia. 1995. Feeling the heat. *Marketing Management* 4(2): 9–23.
- Sheth, J.N., und R.S. Sisodia. 2002. Marketing productivity – issues and analysis. *Journal of Business Research* 55: 349–362.
- Sieewart, H., S. Reinecke, und S. Sander. 2010. *Kennzahlen für die Unternehmensführung*, 7. Aufl. Bern.