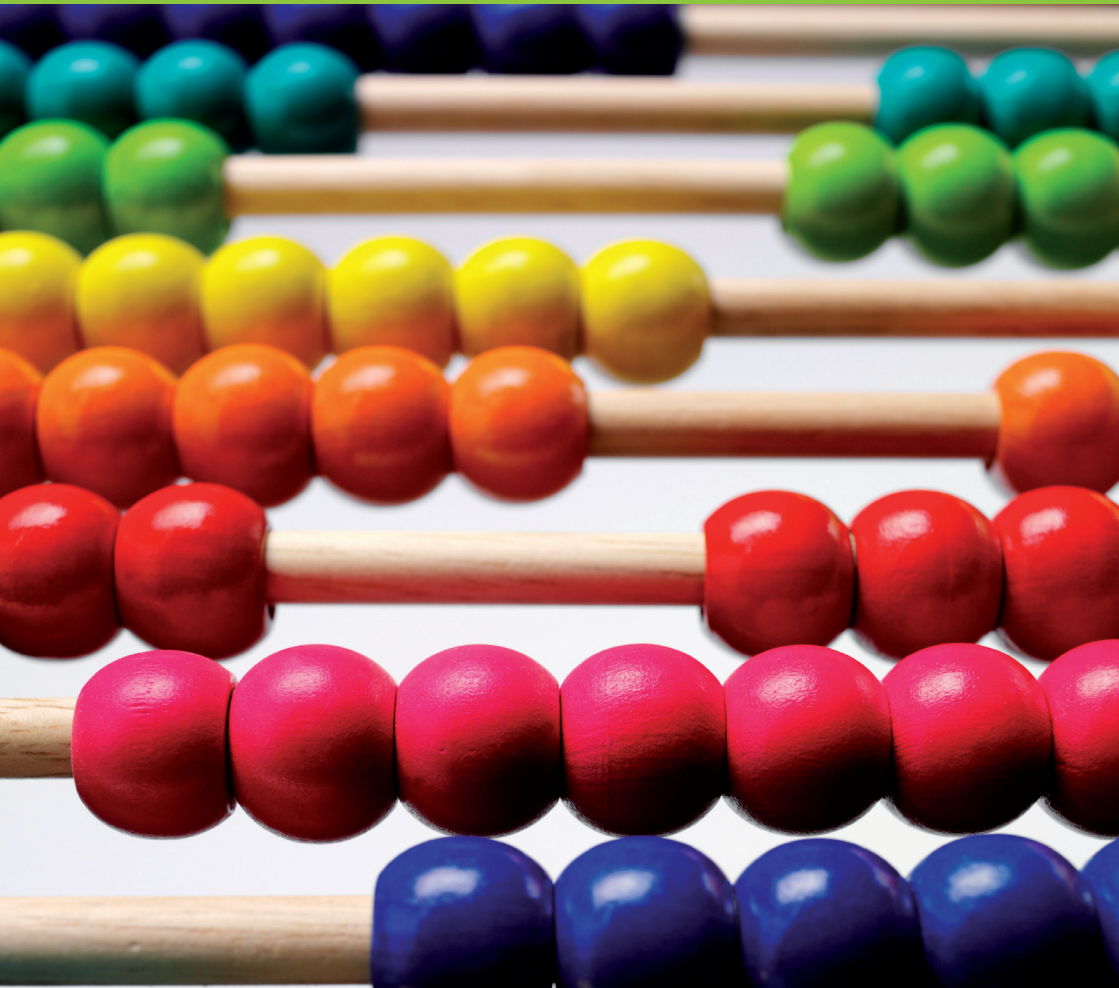


Sven Reinecke

Return on Marketing 2014

**Sicherstellen der Marketing Performance in der
Praxis – Empirische Ergebnisse und Implementierungs-
hinweise zum Marketing- und Verkaufscontrolling**



Sven Reinecke

Return on Marketing 2014

Sicherstellen der Marketing Performance in der Praxis –
Empirische Ergebnisse und Implementierungshinweise
zum Marketing- und Verkaufscontrolling

2014

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen, St.Gallen

Prof. Dr. Sven Reinecke (1967) ist Direktor des Instituts für Marketing und Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG). Seine Habilitation verfasste er 2004 zum Thema «Marketing Performance Management» und beschäftigt sich seither intensiv mit Fragen des Marketing- und Verkaufscontrollings.

Kontaktadresse:

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen

Telefon +41 (0)71 224 28 73

www.ifm.unisg.ch

E-Mail: sven.reinecke@unisg.ch

Die Deutsche Bibliothek –
CIP-Einheitsaufnahme

Sven Reinecke
Return on Marketing 2014

St. Gallen: Institut für Marketing an der
Universität St. Gallen 2014

ISBN 978-3-905819-24-3

Bibliografische Information der Deutschen
Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek ver-
zeichnet diese Publikation in der Deut-
schen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2014 beim Autor und dem Institut für
Marketing an der Universität St. Gallen,
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen,
www.ifm.unisg.ch
Coverbild: © wragg – iStockphoto.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht
der Vervielfältigung sowie der Überset-
zung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes
darf in irgendeiner Form (durch Foto-
kopie, Mikrofilm oder ein anderes Ver-
fahren) ohne schriftliche Genehmigung
des Autors reproduziert oder unter
Verwendung elektronischer Systeme
gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt
oder verbreitet werden.

Institut für Marketing an der Universität
St. Gallen, CH-St. Gallen

Gemeinsames Engagement für die Interaktion von Wissenschaft und Praxis im Marketing

Swiss Marketing und das Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) verbindet die gemeinsame Idee, Marketing erfolgreich zu gestalten, in dem der Ideen- und Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis angeregt und intensiviert wird.

Swiss Marketing ist als Community der Schweizer Marketingprofis das etablierte Forum für alle, die im Marketing mitreden und es mitgestalten wollen. Der Berufsverband versteht sich dabei insbesondere auch als Wissenspool für seine Mitglieder.

Das Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) fühlt sich der realitätsorientierten Marketingforschung verpflichtet: Ziel ist es, Lernprozess von Unternehmen und Führungskräften mit jenen der Marketingwissenschaft zu verbinden. Praktische Relevanz ist dabei sowohl Ausgangspunkt als auch Ziel einer soliden und wissenschaftlich-rigorosen Marketingforschung.

Eine zentrale Kooperation zwischen den beiden Organisationen ist seit 2010 das „Swiss Marketing Panel“. Dieses Tool bildet die wertvolle Basis für jährlich mehrere wissenschaftliche Studien der Universität St. Gallen (HSG) unter Mithilfe der Swiss Marketing-Mitglieder.

Ferner geben Swiss Marketing und das Institut für Marketing jährlich eine praxisorientierte Marketingschrift heraus, inhaltlich und terminlich abgestimmt auf den Schweizerischen Marketing-Tag, der grössten jährlichen Marketing-Tagung in der Schweiz. Diese Schrift „Return on Marketing 2014“ ist bereits die fünfte gemeinsame Publikation.

Wir sind gemeinsam davon überzeugt, dass das vorliegende Buch auf Ihr Interesse als Marketingführungskraft stösst und Ihnen Anregungen und Impulse für Ihre eigenen Marketingerfolge bietet.

St. Gallen und Olten, Februar 2014



Prof. Dr. Sven Reinecke

Direktor des Instituts für Marketing
an der Universität St. Gallen (HSG)



Uwe Tännler

Präsident Swiss Marketing

Auf der permanenten Suche nach Marketingeffektivität und -effizienz

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. Ferner fehlen teilweise auch pragmatische Verfahren, die sich ohne grossen Schulungs- und Implementierungsaufwand umsetzen lassen.

Der vorliegende Forschungsbericht untersucht im 1. Teil, welche *Instrumente und Verfahren 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.

Abschliessend werden in einem 2. Teil anwendungsorientierte Hinweise gegeben, wie sich Marketingcontrolling in Unternehmen schrittweise einführen und optimieren lässt.

Diese Studie ist nur aufgrund der Unterstützung unserer Partner möglich. Wir danken insbesondere *Swiss Marketing (SMC)* für die finanzielle und ideelle Unterstützung. Nur durch die intensive Zusammenarbeit im Rahmen des „Swiss Marketing Panels“ ist es möglich gewesen, die empirische Studie durchzuführen. Dem Verband, allen Verbandsmitgliedern und insbesondere denjenigen, die an der Studie teilgenommen haben, danken wir sehr herzlich.

Weiterer Dank gebührt den Mitarbeitenden unseres Instituts, die an dieser Studie in vielfältiger Form mitgewirkt haben, insbesondere Verena Facundo, Robert Hohenauer und Erik Klautzsch. Karin Halder danke ich für die Verlagsarbeit und den Satz des Covers.

St. Gallen, Februar 2014



Sven Reinecke

Return on Marketing 2014: Management Summary

- 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. Inzwischen ist es allerdings gelungen, die Wahrnehmung des Marketing auch beim Top-Management etwas stärker von „Aufwand bzw. Kosten“ in Richtung „Investition“ zu verschieben.
- 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 Marketingbudgetierung ist in der Unternehmenspraxis stark geprägt durch inkrementelle Verfahren (Fortschreibung) und Intuition (Managementenerfahrung). Da die Budgethöhe kaum rational begründet werden kann, erscheint es daher fragwürdig, dass viele Unternehmen isoliert und schwerpunktmässig auf Budgetkontrollen setzen.
- Die *finanzwirtschaftlichen Ziele* haben im Vergleich zu vorangegangenen Studien an Bedeutung gewonnen; dies widerspricht der angenommenen Tendenz, dass unternehmerische Zielsysteme im Sinne einer Balanced Scorecard zunehmend ausgewogener werden.
- 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) werden kaum erhoben – und auch differenzierte, neuere Marketingkennzahlen wie „Net Promotor Score“ finden kaum Verwendung.

- Betriebswirtschaftlicher Erfolg und der Einsatz der folgenden Marketingkennzahlen gehen miteinander einher (ohne dass jedoch eine einfache Ursache-Wirkungskette bestehen muss): Kundenzufriedenheit, relatives Umsatzwachstum, Deckungsbeitrag, relativer Preis und Umsatzanteil von Innovationen.
- 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*. Auch die *Balanced Scorecard* kommt häufiger zum Einsatz. Letztere hat sich in den letzten Jahren als Standardinstrument konsolidiert, auch wenn der Hype bezüglich dieses Instruments vorbei ist.
- 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 – sei es mit Pre-Tests, Post-Tests oder Trackings, zum anderen das Controlling des Media-Mix. Gerade hier zeigt sich allerdings eindrucksvoll, dass eine *Professionalität des Kommunikationscontrollings* mit betriebswirtschaftlichem Erfolg einhergeht.
- Im Marketingaccounting gehören neben der *Budgetanalyse*, *Deckungsbeitragsrechnungen bezüglich Produkten/Aufträgen/Projekten* sowie *Investitionsrechnungen* und *Vollkostenrechnungen* zu den Standardinstrumenten. Obwohl die Marketingplanung in den letzten Jahren deutlich kundenorientierter geworden ist, werden jedoch Kundendeckungsbeitragsanalysen lediglich bei etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen regelmässig eingesetzt. 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. Dabei geht es allerdings weniger um Aspekte des klassischen Rechnungswesens oder der Marketinginformatik,

sondern vielmehr um die Fähigkeit, Marketingkennzahlen zu definieren und einzusetzen.

- Der „Gap“ zwischen dem Bedürfnis, den Return on Marketing nachzuweisen und zu steigern und dem unzureichenden Einsatz vieler Controllinginstrumente verdeutlicht zum einen Implementierungsprobleme; zum anderen kann dies auch als Kritik an der Marketing- und Controllingwissenschaft aufgefasst werden, weil diese nicht immer in der Lage scheint, einfache und pragmatische Instrumente für die Praxis bereitzustellen.
- Im vorliegenden Bericht werden drei Ansätze dargestellt, wie sich ein Marketingcontrolling schrittweise implementieren lässt.
 - 1) Der *instrumentelle Ansatz* fokussiert pragmatisch im Sinne eines 20 : 80-Ansatzes auf die Optimierung der budgetrelevantesten Marketinginstrumente.
 - 2) Beim *holistischen Ansatz* geht es darum, entweder einmalig ein checklistengestütztes Marketingaudit durchzuführen – oder aber die eigenen Marken einem Markenaudit beispielsweise mit Hilfe des Brand Funnels zu unterziehen.
 - 3) Der *kennzahlengestützte Ansatz* legt den Schwerpunkt auf die Definition und Strukturierung weniger ausgewählter Marketingkenngrößen, die die Marketingplanung mit dem Controlling verbinden.
- 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.

Inhaltsverzeichnis

Return on Marketing 2014: Management Summary	4
--	---

Teil 1: Empirische Ergebnisse zum Marketingcontrolling in der Praxis

1 Marketingcontrolling als Sicherstellen der Effektivität und Effizienz des Marketing	8
2 Anlage der empirischen Studie	10
3 Stand des Marketingcontrollings in der Praxis	11
3.1 Marketingkultur	11
3.2 Herausforderungen des Marketingcontrollings	13
3.3 Marketingbudgetierung	15
3.4 Zielpriorisierung gemäss der Balanced Scorecard	17
3.5 Marketing- und Verkaufskennzahlen	18
3.6 Instrumente und Infrastrukturen des Marketingcontrollings	22
3.7 Strategisches Marketingcontrolling	22
3.8 Controlling der Marketinginstrumente	25
3.9 Infrastruktur und Handlungsbedarf im Marketingcontrolling	29
4 Fazit zum empirischen Teil	30

Teil 2: Hinweise zur Implementierung des Marketingcontrollings

1 Instrumenteller Ansatz: Optimierung der Marketinginstrumente	33
2 Holistischer Ansatz: Marketingaudit	34
3 Kennzahlengestützter Ansatz: Entwicklung eines Marketingcockpits	41
4 Fazit: Handlungsempfehlungen für Marketinglernprozesse	45
Literaturverzeichnis	48

Teil 1: Empirische Ergebnisse zum Marketingcontrolling in der Praxis

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 Interessenkonflikt zum Ausdruck, wenn Marketing als „Führung vom Markt her“ und Controlling als „Führung vom Ergebnis her“ gesehen wird.

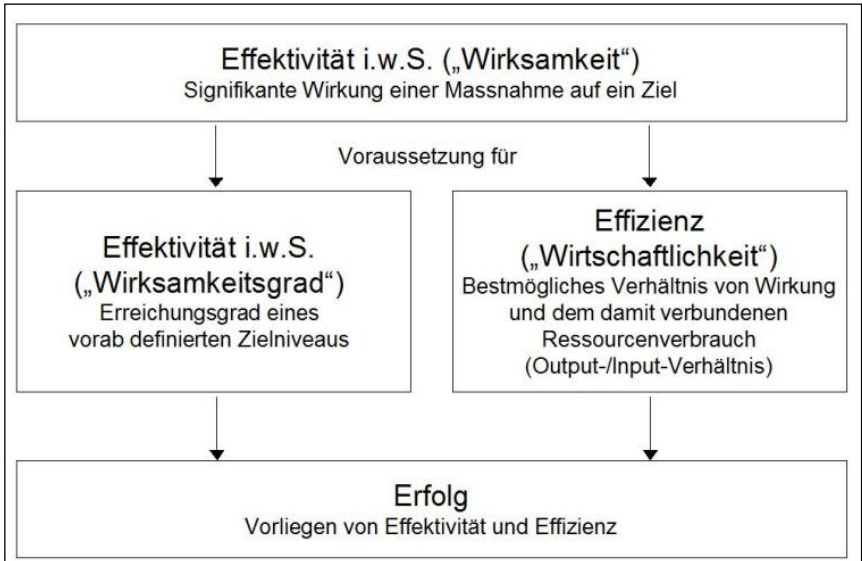
Horváth (1985, S. 13) unterstreicht allerdings einen wesentlichen, allgemein akzeptierten Unterschied zwischen Marketing und Controlling: Marketing als unmittelbare Managementaufgabe schliesst die Entscheidungsfindung ein, während Controlling "lediglich" eine entscheidungsunterstützende Aufgabe wahrnimmt.

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/Janz 2007, S. 38 f.).

Ohne an dieser Stelle ausführlich auf Begriffsdiskussion einzugehen (ausführlich Lasslop 2003, S. 8 ff. und Bonoma/Clark 1988), werden Effektivität und Effizienz nachfolgend wie folgt verstanden (Abbildung 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 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*.

Abb.1: Zusammenhang von Effektivität, Effizienz und Erfolg



Quelle: Reinecke/Janz 2007, S. 39 in Anlehnung an Lasslop 2003, S. 12.

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/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 nachführenden 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 & 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 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.

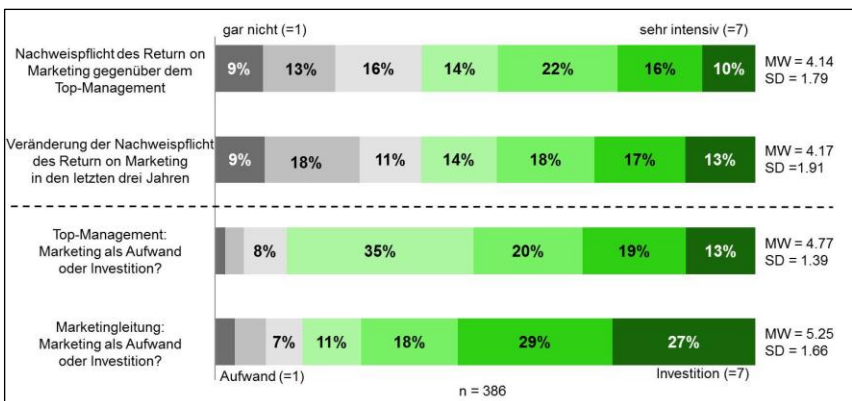
3 Stand des Marketingcontrollings in der Praxis

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 Abbildung 2). Dies wird auch durch einen Vergleich mit einer analogen Befragung aus dem Jahr 2010 unterstrichen (Reinecke/Eberharther 2010) – damals wurde die Nachweispflicht mit einem Mittelwert von 3,94 leicht geringer eingeschätzt.

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.

Abb.2: Marketingwahrnehmung zwischen Aufwand und Investition



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 inzwischen auch weitgehend verinnerlicht: die Tagcloud zum Thema „spontane Assoziationen zum Marketingcontrolling“ (siehe Abbildung 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.

Abb.3: Tagcloud der spontanen Assoziationen zum Marketingcontrolling



Wie dargestellt, besteht die Aufgabe des Marketingcontrollings darin, Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Output/Input-Betrachtung) des Marketingmanagements sicherzustellen (Reinecke/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 Abbildung 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.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Bedeutung des Marketingcontrollings sowohl beim Top-Management als auch bei Marketingführungskräften

ten inzwischen erkannt worden ist. Die Marketingrealität ist von einem echten wert- bzw. investitionsorientierten Marketing allerdings noch weit entfernt.

Abb.4: Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling



3.2 Herausforderungen des Marketingcontrollings

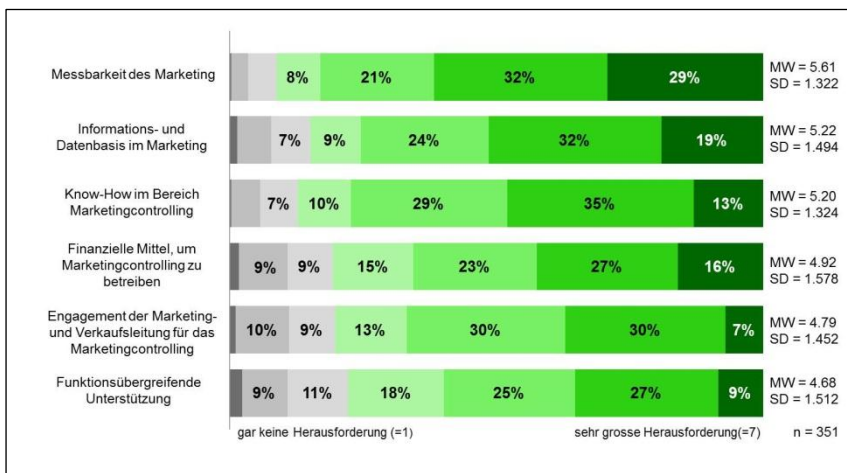
Welches sind die wesentlichen Ursachen für die geringe Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling? Worin liegen die grössten Herausforderungen?

Die Ergebnisse in Abbildung 5 zeigen, dass vor allem die *Messbarkeit des Marketingerfolgs*, 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/Eberharter 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 Unterneh-

men – 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.

Abb. 5: Herausforderungen des Marketingcontrollings



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 somit 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.

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/Sisodia 1995, S. 9 f., 2002, S. 349 f.).

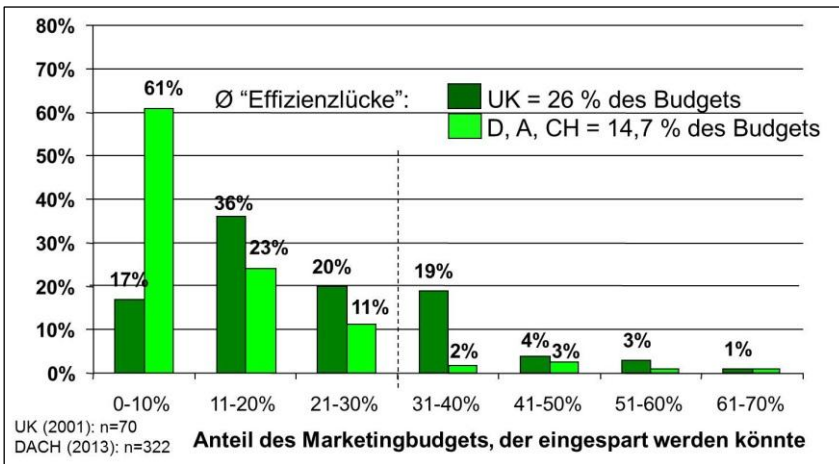
Die kritischste Frage in diesem Zusammenhang ist jene nach der *Budgethöhe*: Welcher Betrag sollte für Marketing investiert bzw. ausgegeben werden? Aus Top-Management-Sicht interessiert dabei insbesondere, ob das eigene Unternehmen bereits zu viel oder ggf. noch zu wenig Budgetmittel bereitstellt.

Im Rahmen der Erhebung wurde überprüft, ob die Marketing- und Verkaufsführungskräfte im Rahmen 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 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 ausgabe,

ist zum Fenster heraus geworfen – leider weiss ich nicht, welche Hälfte es ist.“ Insofern lässt sich zumindest feststellen, dass die Bemühungen des Marketing-controllings in den letzten Jahrzehnten durchaus erfolgreich waren. Dennoch: Eine potenzielle „Verschwendung“ selbst von 14,7 Prozent ist in Anbetracht der absolut gesehen hohen Marketingbudgets immer noch eine Effizienzreserve, die es sich zu erschliessen lohnt.

Abb.6: Geschätzte Einsparpotenziale beim Marketingbudget

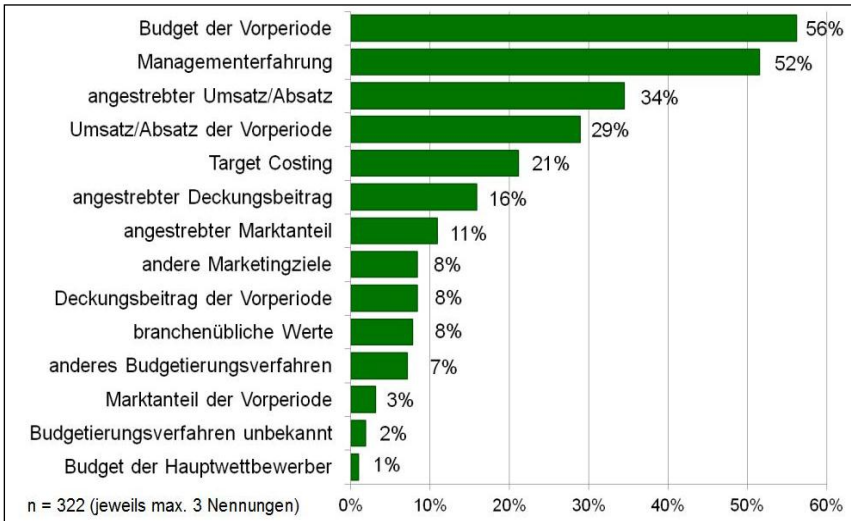


Da Unternehmen in der Regel mehrere Ansätze und Methoden zur Planung der Höhe des (aggregierten) Marketing- und Verkaufsbudgets heranziehen und kombinieren (Reinecke/Janz 2007, S. 127 ff.; Fuchs 2008), wurden die Befragten gebeten, bis zu drei der von ihnen primär für die Marketingbudgetierung genutzten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

Wie die in Abbildung 7 dargestellten Ergebnisse zeigen, ist die *Marketing-budgetierung* 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 sehr relativ selten anzutreffen. Einen äusserst geringen Stellenwert nehmen beispielsweise branchen- bzw. wettbewerbsbezogene Grössen für die Marketing-

budgetierung (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.

Abb.7: Methoden der Marketing- und Verkaufsbudgetierung



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

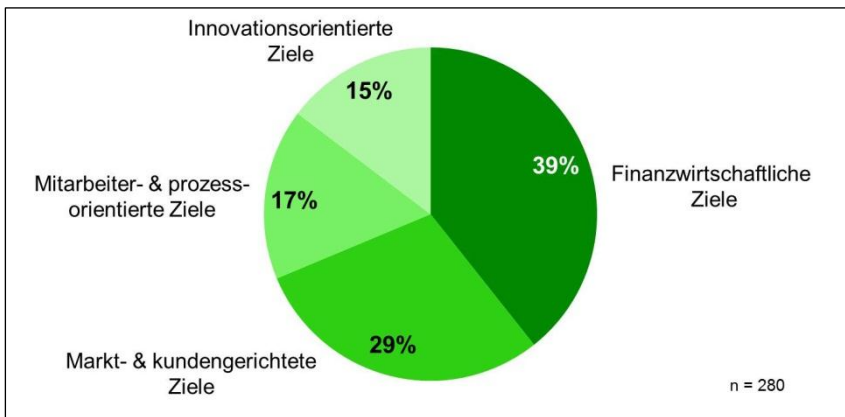
3.4 Zielpriorisierung gemäss der Balanced Scorecard

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

Abb.8: Priorisierung der Zielkategorien der Balanced Scorecard

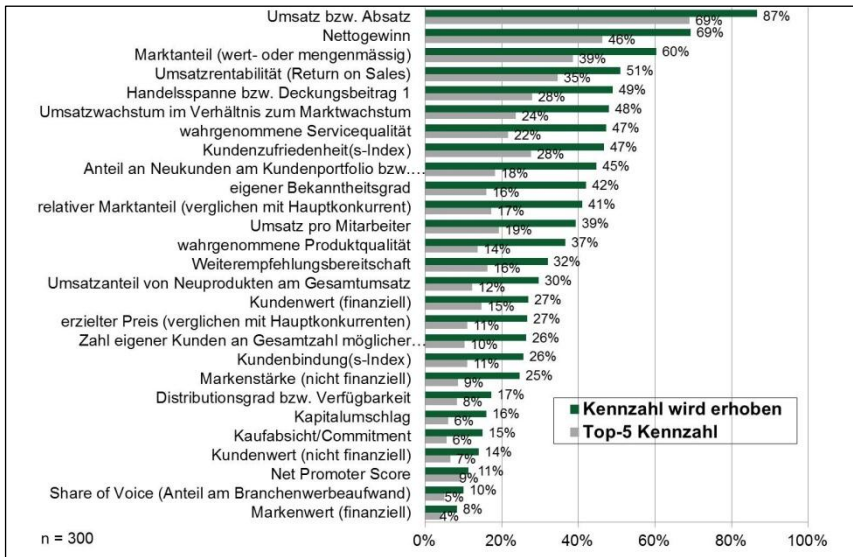


3.5 Marketing- und Verkaufskennzahlen

Welche Kennzahlen werden von Unternehmen zur Steuerung von Marketing & 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/Eberharter 2010) zeigt sich, dass hauptsächlich absatz- und finanzwirtschaftliche Marketing- und Verkaufskennzahlen, wie zum Beispiel *Umsatz*, *Nettogewinn* und *Umsatzrentabilität* sowie der Absatz verwendet werden (siehe Abbildung 9). Kundenorientierte Kennzahlen wie wahrgenommene Servicequalität und Kundenzufriedenheit werden ebenfalls gemessen, wenn auch seltener als Top-Steuerungskennzahl eingesetzt.

Abb.9: Marketing- und Verkaufskennzahlen



Konkurrenzorientierte Kenngrössen werden (mit Ausnahme des Marktanteils) kaum erhoben. Insbesondere wird selten auf komplexere, differenziertere Marketingkennzahlen 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 sein und sollten daher hinsichtlich ihrer Definition bzw. Operationalisierung nicht zu kompliziert sein, weil solche Grössen dann 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 ausserdem ist es 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/Reinecke/Sander, 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 (Abbildung 10), zum anderen, wie sie ihre eigene Zielerreichung bzw. ihren Erfolg bezüglich der Dimensionen der Balanced Scorecard einschätzen (Abbildung 11).

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

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				
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

Aus Abbildung 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 Erfolgs 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 Er-

gebnis 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 Kennzahlen-einsatzes nachweisen lässt.

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

Ziele	Kennzahl	Mittelwert Zielerreichung		Differenz	t-Test	Sig.	*signifikant (p<=0.05) **hoch signifikant (p<=0.01) ***höchst signifikant (p<=0.001)
		Kennzahl verwendet	Kennzahl nicht verwendet				
Finanz- wirtschaftliche 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	*
Innovations- orientierte Ziele	Handelsspanne bzw. Deckungsbeitrag	4.66	4.24	0.42	2.378	0.018	*
Mitarbeiter- & prozess- orientierte Ziele	Kundenzufriedenheit	4.97	4.49	0.48	3.082	0.002	**
	Weiterempfehlungs- bereitschaft	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

Bei der Analyse des Zusammenhangs von Kennzahleneinsatz und dem subjektiv-eingeschätzten Erfolg bezüglich der Dimensionen der Balanced Scorecard (Abbildung 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 Erfolgsdimensionen der Balanced Scorecard in einem positiven Zusammenhang steht (mit Ausnahme der Kategorie Innovation).

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 Neuprodukteinführung. 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.

3.7 Strategisches Marketingcontrolling

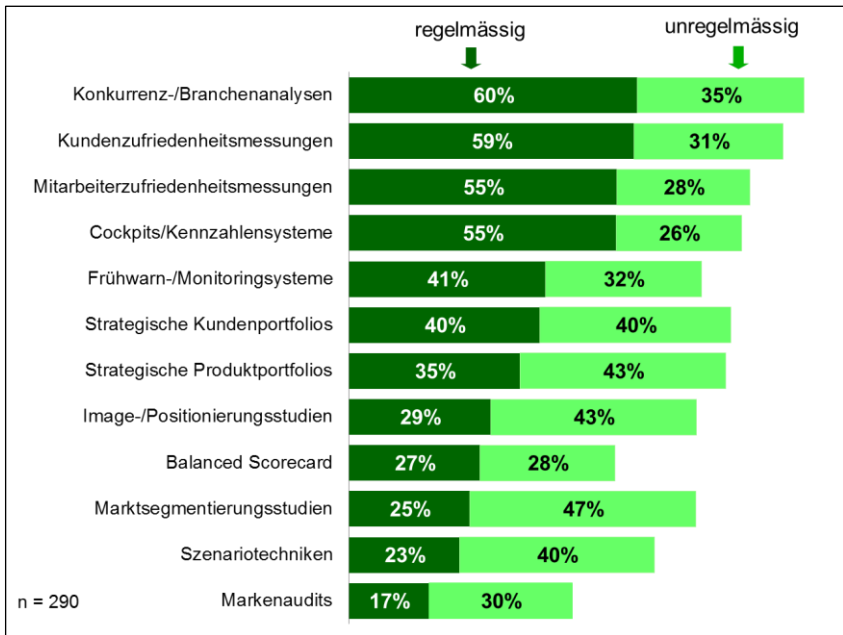
Abbildung 12 gibt einen Überblick zur Nutzung strategischer Marketingcontrolling-Instrumente. Zunächst ist anhand dieses Schaubilds offensichtlich, dass traditionelle Instrumente wie *Konkurrenz-*, *Branchen-* sowie *Kundenzufriedenheitsanalysen* sowie *Frühwarn-* und *Monitoringsysteme* am häufigsten 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/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.

Abb.12: Einsatzintensität strategischer Marketinginstrumente



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 Imple-

mentierung 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/Eberharter 2010).

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

Einsatz des strategischen Marketingcontrollinginstruments	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		

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 % „erfolglosesten“ Unternehmen verglichen (siehe Abbildung 13).

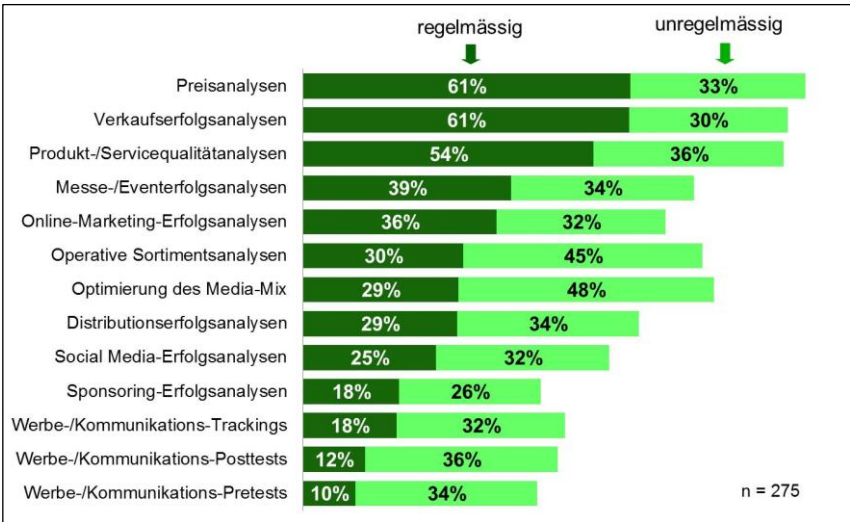
Erneut zeigt sich die *Bedeutung von Zufriedenheitsmessungen* – sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitenden. Ferner setzen erfolgreiche Unternehmen stärker auf *Frühwarnsysteme*, *Positionierungsstudien* und *Markenaudit*. Auch die *Balanced Scorecard* kommt bei besonders erfolgreichen Unternehmen 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.

3.8 Controlling der Marketinginstrumente

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

Abb.14: Einsatzintensität operativer Marketinginstrumente



Die Ergebnisse zeigen (Abbildung 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. 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. Werbefretests 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 gerade 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.

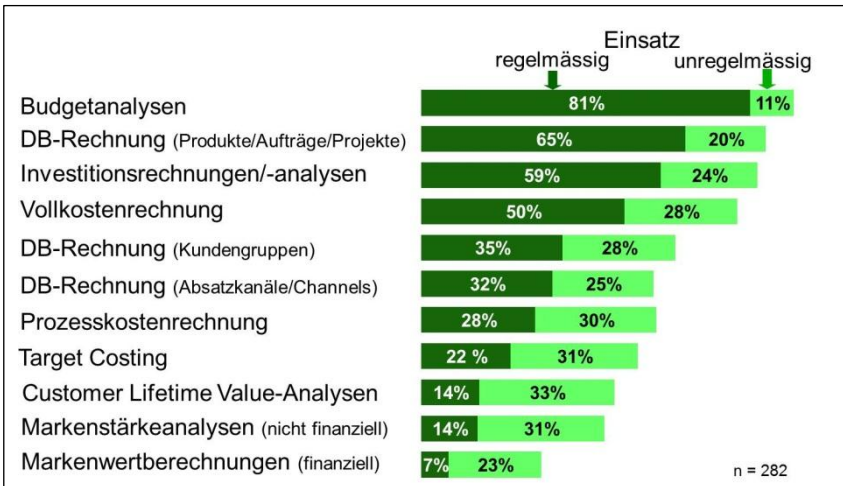
Im Rahmen tiefer gehender Analysen wurde wiederum untersucht, ob sich die 25 % der erfolgreichsten Unternehmen von den 25 % am wenigsten erfolgreichen Organisationen hinsichtlich des Instrumenteneinsatzes unterscheiden. Abbildung 15 zeigt die entsprechenden Ergebnisse.

Dabei offenbart sich eindrucksvoll, dass erfolgreiche Unternehmen sich insbesondere bei der *Controllingintensität der Kommunikationsinstrumente* deutlich von 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 Kommunikationscontrolling durchaus einen gewissen Einfluss auf das Erreichen der betriebswirtschaftlichen Unternehmensziele hat.

Abb.15: Von erfolgreichen Unternehmen überdurchschnittlich häufig eingesetzte strategische Marketingcontrollinginstrumente

Einsatz des operativen Marketingcontrollinginstrumente	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		

Instrumente des Kosten- und Erfolgscontrollings haben einen direkten finanzwirtschaftlichen Bezug. Wie Abbildung 16 zeigt, ist die Budgetanalyse mit 81 % der absolute Spitzenreiter bei den Instrumenten des Marketingaccountings. Ohne die Bedeutung dieses wichtigen Controllinginstrumente schmälern zu wollen, stellt sich angesichts der bereits diskutierten relativ geringen Professionalität der Bestimmung der Höhe des Marketingbudgets (siehe Abbildung 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/Droll/Tozek 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

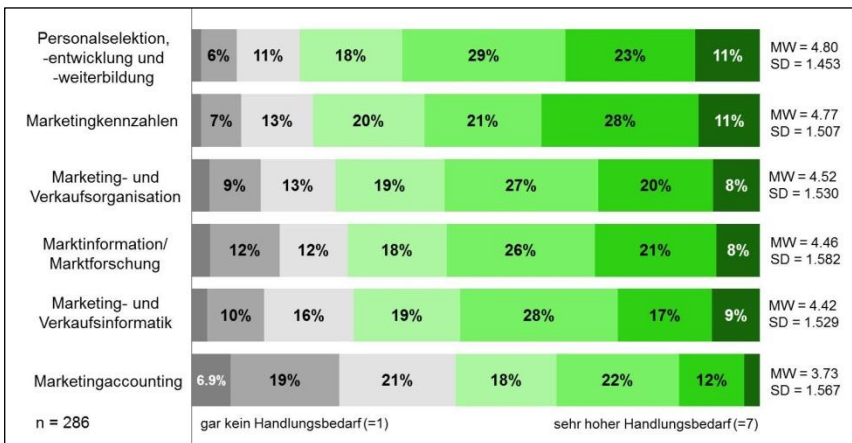
müssen. Anscheinend fehlt hier noch ein verlässlicher Methodenstandard, der den Anforderungen der Praxis gerecht wird.

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.

3.9 Infrastruktur und Handlungsbedarf im Bereich Marketingcontrolling

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

Abb.17: Infrastrukturen des Marketingcontrollings – Handlungsbedarf



Wie Abbildung 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 Notwen-

digkeit 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

4 Fazit zum empirischen Teil

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 weit gehend 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.

Daher sollten die Hinweise im nachfolgenden Teil 2 dieses Berichts Marketingführungskräften helfen, erste Schritte zur Implementierung eines Marketingcontrollings im eigenen Unternehmen einzuleiten. Die Hinweise orientie-

ren sich selber am Effizienzgedanken: Wie gelingt es, gerade in mittelständischen Unternehmen (mit manchmal eher bescheidenem Marketingbudget) mit möglichst geringen Aufwand ein Höchstmass an Wirksamkeit durch gezieltes Marketingcontrolling zu erzielen.

Teil 2: Hinweise zur Implementierung des Marketingcontrollings

Die Umsetzung im Marketing ist eine der grössten Herausforderungen (Backhaus/Voeth 2009, S. 31); dies trifft erst recht für das Marketingcontrolling zu. Gerade bei vielen mittelständischen Unternehmen besteht aufgrund des relativ geringen Implementierungsstands die Möglichkeit eines „Grüne Wiese“-Ansatzes. Andererseits besteht durch die enorme Vielfalt an Instrumenten und Funktionen des Marketingcontrollings durchaus die Gefahr, den Überblick zu verlieren und sich zu verzetteln.

Aufgrund der Erfahrung des Autors bei der Begleitung zahlreicher Unternehmensprojekte im Bereich des Marketingcontrollings seien nachfolgend *drei Ansätze* empfohlen, wie sich ein Marketingcontrolling schrittweise implementieren lässt:

- 1) *Instrumenteller Ansatz*: Diese eher traditionelle Vorgehensweise orientiert sich am klassischen Marketing-Mix. Ausgehend von der Budgetverteilung fokussiert man auf die relevantesten Marketingausgaben und strebt eine Optimierung an.
- 2) *Holistischer Ansatz*: Hierbei geht es darum, ein ganzheitliches Marketingaudit durchzuführen, um Stärken und Schwächen in der marktorientierten Unternehmensführung systematisch zu ermitteln. Darauf aufbauend werden kann die wichtigsten Ansatzpunkte analysiert, um Schwachstellen zu beseitigen und ausgeprägte Stärken im Wettbewerbsvergleich auszubauen.
- 3) *Kennzahlengestützter Ansatz*: Bei diesem Ansatz wird der Schwerpunkt auf die wichtigsten Aspekte der Marketingstrategie eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs gelegt; diese werden dann mit Hilfe eines strukturierten Systems geeigneter Kenngrößen operationalisiert. Ein solcher Cockpitansatz hilft dabei, die Marketingplanung mit dem Marketingcontrolling zu verbinden.

1 Instrumenteller Ansatz: Optimierung der Marketinginstrumente

Diese eher traditionelle Vorgehensweise orientiert sich am klassischen *Pareto-bzw. 80:20-Prinzip*. Ausgehend von der Budgetverteilung fokussiert man auf jene wenigen Marketinginstrumente (ca. 20 %), die die höchsten Marketingausgaben (ca. 80 %) verursachen (beispielsweise Produktbroschüren, Kundenanlässe, Messeauftritte oder Corporate Hospitality-Aufwendungen). Diese werden zunächst einzeln mit Hilfe von instrumentenspezifischen Checklisten hinsichtlich Effektivität und Effizienz überprüft (siehe z.B. Reinecke/Janz 2007 für die klassischen Marketinginstrumente), die im Kern folgende Aspekte hinterfragen:

- Sind die *Ziele* des jeweiligen Marketinginstruments, beispielsweise eines Messeauftritts, *klar definiert* und *messbar* operationalisiert (Ziel- und Adressatengruppe, inhaltliche Ausrichtung/Botschaft und Tonalität, monetäre Ziele wie Umsatz/Deckungsbeitrag, nichtmonetäre Ziele wie Anzahl Kontakte, Imageziele und Marktforschungsziele)?
- Ist die Botschaft für die jeweiligen Zielgruppe(n) einzigartig, relevant und verständlich?
- Ist die operative Ausführung des Instruments *vorbildlich* (Beurteilung der Konsistenz, des Innovationsgrads und der handwerklichen Ausführung)? Wurden die sozialtechnischen Grundlagen berücksichtigt?
- Wird die *Zielerreichung* detailliert gemessen und überprüft?
- Wie hat sich die *Instrumenteffizienz* (Output/Input, z.B. Kosten pro qualifizierten Kontakt) entwickelt, und wie ist sie im Vergleich zu den anderen Marketinginstrumenten zu beurteilen?
- Werden mit Hilfe der Instrumentkontrolle *Lernprozesse* für die künftige Gestaltung des jeweiligen Marketinginstruments initiiert?

Abbildung 18 zeigt beispielhaft einen 3-Fragen-Check, wie ihn der Schweizer Werber Frank Bodin zur Überprüfung der Effektivität klassischer Werbung einsetzt.

Abb.18: 3-Fragen-Check für wirksame Werbung

- 1. Macht es Sinn?**
(Werbestrategie? Verständlichkeit?)
- 2. Bewegt es Menschen & die Marke?**
(Frische Idee? Talk of the Community?)
- 3. Ist es vorbildlich?**
(Exzellente Ausführung? Neuer Standard? Ethik?)

Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an Hinweise von Frank Bodin.

Neben den Instrument spezifischen Aspekten sind auch die Wirkungen bezüglich des *gesamten Marketing-Mix* zu hinterfragen, beispielsweise:

- Decken die Instrumentalziele die im Marketingkonzept definierten Ziele und Zielgruppen (Stichwort: Buying-Center) ab?
- Sind die angestrebten Instrumentalwirkungen zeitlich synchronisiert und inhaltlich harmonisiert?
- Können zwischen den Marketinginstrumenten Synergien genutzt werden?

Ein solcher instrumenteller Ansatz der Einführung eines Marketingcontrollings ist sicherlich ein erster Schritt, um Lernprozesse im Marketing anzustossen. Allerdings wird damit primär eine Optimierung einzelner Instrumente angestrebt – die grundsätzliche Ausrichtung des Marketing wird weniger hinterfragt. Dazu bedarf es eines ganzheitlicheren Ansatzes, der nachfolgend geschildert wird.

2 Holistischer Ansatz: Marketingaudit

Vorsorgeuntersuchungen in der Medizin haben sich bewährt. Im Marketing sind solche vorsorglichen Überprüfungen im Sinne eines „*Health Checks*“ dagegen kaum üblich. Dabei liegen die objektiven Vorteile ebenso wie bei medizinischen Vorsorgeuntersuchungen eigentlich auf der Hand: Gerade für einen so dynamischen Bereich wie das Marketing ist es von Zeit zu Zeit absolut sinnvoll, sich die grundlegende Frage zu stellen: Sind unsere Massnahmen in den Bereichen Marketing und Verkauf tatsächlich sinnvoll und effektiv?

Der häufigste Anlass für ein Marketingaudit ist sicherlich ein personeller Wechsel beim Top-Management oder beim Marketing- bzw. Verkaufsmangement. Aber auch andere externe Gründe wie Übernahmen, Fusionen und

Kooperationen können dazu führen, dass man die Wirksamkeit der bisherigen Marketing- und Verkaufsanstrengungen kritisch hinterfragt. Ferner können von der Unternehmenszentrale initiierte Benchmarking-, Total Quality Management-, Zertifizierungs- oder Rationalisierungsprogramme in ein Marketingaudit münden.

Abb.19: Prüfliste „Marktorientierung der Unternehmensstrategie“

Kundenorientierung ▪ Bedürfnisorientierung (Wichtigkeit) ▪ Marktsegmentierung (Einsatzintensität) ▪ Marketing-Systemperspektive bzgl. Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Umfeld (gegeben - nicht gegeben)	Operationale Effizienz ▪ Verankerung/Kommunikation/ Umsetzung der Marketingperspektive (Qualität) ▪ Wirksamkeit des Marketing-Mix (Grad) ▪ Reagibilität bzgl. plötzlicher Veränderungen (Schnelligkeit und Effizienz)
Adäquate Marketinginformationen ▪ Einsatz von Marktforschung (Häufigkeit und Intensität) ▪ Kenntnis von Umsätzen, DB bzgl. Produkten Kunden(-gruppen), Gebieten, Absatzwege usw. (Qualität) ▪ Wirksamkeitskontrollen bzgl. der diversen Marketingaufwendungen (Häufigkeit und Intensität)	Integrierte Marketingorganisation ▪ Hierarchieebene/formale Bedeutung des Marketing in der Organisation (Möglichkeit der integrierten Steuerung wichtiger Marketingfunktionen gegeben - nicht gegeben) ▪ Kooperation zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen (Qualität) ▪ Produktentwicklungsprozess/Innovationsmanagement (Grad der Systematik)
Strategische Orientierung ▪ Formale Verankerung der Marketingplanung (Umfang der Nutzung) ▪ Marketingstrategie (Qualität) ▪ Einsatz von Szenariotechnik und Eventualplanung (Ausmass)	

Quelle: Reinecke/Janz 2007, S. 147 in Anlehnung an Kotler 1977, S. 67 ff.; Kotler/Bliemel 2006, S. 1295 ff.

In Anlehnung an Kotler/Keller (2012, S. 643) kann ein *Marketingaudit* definiert werden als eine umfassende, systematische, nicht weisungsgebundene, regelmässige Untersuchung von Marketingumwelt, -zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisation und -massnahmen einer strategischen Geschäftseinheit (siehe ausführlich Reinecke/Janz 2007, S. 146 ff.). Es dient dazu, *Herausforderungen und Chancen aufzudecken* sowie einen *Massnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung* aufzustellen. Die einzelnen Merkmale eines solchen Audits sollen nachfolgend kurz erläutert werden:

- *Ein Marketingaudit ist umfassend:* Ein „echtes“ Marketingaudit muss sich immer auf den Gesamtbereich Marketing & Verkauf beziehen. Im Gegensatz zum Marketingaccounting steht nicht primär die Wirtschaftlichkeit (Effizienz), sondern vielmehr die Wirksamkeit (Effektivität) des gesamten Marketingmix im Mittelpunkt. So ist beispielsweise ein isoliertes Preisaudit nicht zielführend, weil nur im Zusammenhang mit der Marktleistungsgestaltung bzw. Produktpolitik beurteilt werden kann, ob Preisstrategien, -systeme und -konditionen zweckmässig sind.

- *Ein Marketingaudit ist systematisch:* Ein Audit dient der koordinierten Überwachung und bedarf somit einer gewissen Ordnung. Systematik bewirkt grundsätzlich dreierlei: Entlastung, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit. Entlastung, weil man nicht alles neu erfinden muss und somit effizienter agieren kann. Vollständigkeit, weil Audit-Checklisten einem die Sicherheit geben, keinen zentralen Bereich des Marketing zu vernachlässigen oder gar zu vergessen. Vergleichbarkeit, so dass die Ergebnisse des Audits im Zeitverlauf oder mit den Resultaten des Audits anderer Geschäftsbereiche verglichen und somit für Lernprozesse genutzt werden können. Kotler (1977, S. 67 ff.) hat Fragen zur Überprüfung der Marktorientierung der Unternehmensstrategie und somit der Marketingeffektivität entwickelt (Kotler/Bliemel 2006, S. 1295 ff.), welche sich ebenfalls als Auditinstrument eignen (siehe Abbildung 19).
- *Ein Marketingaudit ist nicht weisungsgebunden:* Während Marketingmanager gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig viele Marketingcontrollingaufgaben selber übernehmen müssen und auch können, ist dies bei einem „echten“ Audit kaum möglich. Nur die personelle Unabhängigkeit des Auditors gewährleistet die erforderliche kritische Distanz: Wer stellt sich oder seine Entscheidungen denn schon tatsächlich selber in Frage?
- *Ein Marketingaudit erfolgt regelmässig:* Ein Marketingaudit sollte regelmässig in grösseren Zeitabständen (3 bis 5 Jahre) oder zumindest sporadisch durchgeführt werden. Die Häufigkeit hängt davon ab, wie dynamisch der Markt ist.
- *Ein Marketingaudit ist strategiebezogen:* Ein umfassendes Marketingaudit hinterfragt aufgrund einer Überprüfung der Umwelt sowohl das Zielsystem als auch die gewählte Marketingstrategie.
- *Ein Marketingaudit ist prozess- und organisationsbezogen:* Im Rahmen eines Audits wird auch geklärt, ob die Abläufe effizient gestaltet sind und ob die gewählte Marketingorganisation zweckmässig ist. Beispielsweise müssen Marketing, Verkauf und F&E effizient zusammenarbeiten und sich nicht gegenseitig bekämpfen.
- *Ein Marketingaudit ist aktionsbezogen:* Ein Arzt bleibt nicht bei der Analyse stehen, sondern stellt eine Diagnose und empfiehlt eine Therapie. Marketingaudits dienen zwar zunächst der Überwachung, doch sollten auch sie zwingend eine kritische Beurteilung im Sinne einer Diagnose umfassen. Wünschenswert wäre sogar ein Ableiten unterschiedlicher Thera-

pievorschläge, wobei die Auswahl der Therapiemassnahmen keinesfalls mehr dem Auditor zukommen sollte, sondern ausschliesslich dem Management vorbehalten bleibt. Grundsätzlich besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied zur Medizin: Beim Marketingaudit geht es nicht nur darum, „gesundheitliche“ Probleme herausfinden, sondern gleichzeitig auch darum, Marktchancen aufdecken.

Neben der Möglichkeit der Durchführung eines Marketingaudits via Checkliste besteht auch die Möglichkeit, ein *Markenaudit* durchzuführen. Damit wird das Ziel verfolgt, möglichst umfassende Analysen sämtlicher Einflussgrössen des Markenwerts zu erstellen, um Hinweise für die strategische Markenführung zu erhalten (u. a. Keller 1998, S. 373 ff. und Reinecke/Janz 2007, S. 154 ff.).

Häufig wird der sogenannte *Markentrichter* (*Brand Funnel*; Braun/Kopka/Tochtermann 2003, S. 19 ff. und Riesenbeck/Perrey 2004, S. 100 ff.) als ein Instrument des Markenaudit eingesetzt. Der Markentrichter ist ein verhaltensorientierter Ansatz, um unterschiedliche Marken eines Unternehmens oder auch Konkurrenzmarken miteinander zu vergleichen. Er beruht letztlich auf einem klassischen und dem in der Praxis (trotz berechtigter Kritik) aufgrund seiner Einprägsamkeit am weitesten verbreiteten Stufenmodell, dem *AIDA-Modell* (Ambler 2000, S. 299). Diesem liegt die folgende von Lewis 1898 entwickelte Formel zugrunde (zit. nach Töpfer 2005, S. 865 f.): Kommunikation muss zunächst die Attention (Aufmerksamkeit) der Zielgruppe erregen, bevor sie Interest (Interesse) für die beworbene Leistung und schliesslich Desire (Kaufwunsch) und Action (Kaufhandlung) auslösen kann. Der Markentrichter gliedert den Prozess von Kundenakquisition und -bindung analog für jedes Zielgruppensegment in die fünf Schritte Bekanntheit, Interesse, Versuch, Präferenz und Loyalität (Abbildung 20).

Der Trichter visualisiert dabei *Schwachstellen im Kundenprozess*: An welcher Stelle gehen im Benchmarkingvergleich besonders viele (potenzielle) Käufer oder Kunden verloren?

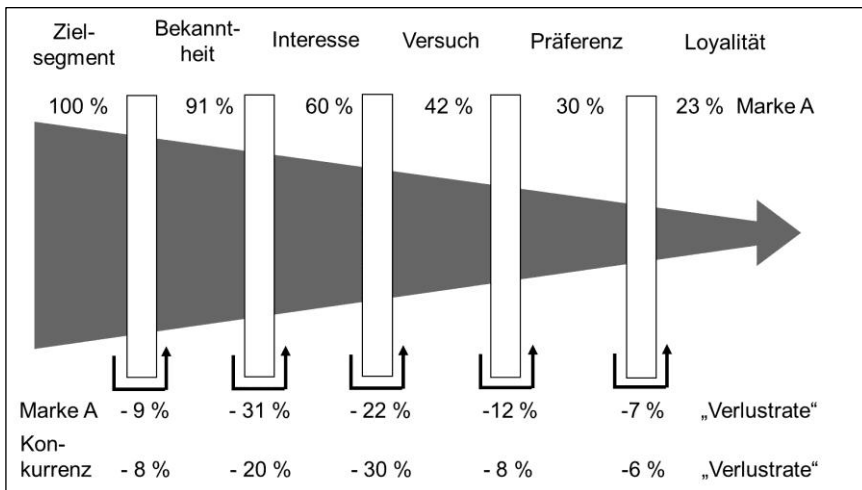
Der Markentrichter ist ein einfaches, auf Effektivität ausgerichtetes Instrument, das danach strebt, dem Top-Management Hinweise für den wirkungsvollen Einsatz (knapper) Marketingressourcen zu geben. Häufig besteht das Ziel darin, ein reduziertes Marketingbudget effizienter einzusetzen. Der Einsatz des Markentrichters muss jedoch äusserst differenziert erfolgen; folgende *Herausforderungen* sind dabei zu berücksichtigen:

- *Ausbau von Stärken oder Abbau von Schwächen*: Häufig wird der Markentrichter als defensives Instrument interpretiert. In jene Bereiche, bei

denen im Konkurrenzvergleich Schwächen vorhanden sind, sollte man investieren, um diese auszugleichen. Dagegen sollte man bei jenen Stufen, bei denen man relativ gut abschneidet, versuchen, Überinvestitionen zu vermeiden. Allerdings: Erfolgreiche Strategien beruhen häufig auf einem konsequenten Ausbau relativer Stärken; das würde bedeuten, dass gegebenenfalls insbesondere in Stufen, in denen man im Konkurrenzvergleich besonders gut abschneidet, noch zusätzliche Mittel investiert werden sollten.

- **Kundensegmentierung:** Eine segmentspezifische Analyse und Interpretation ist zwingend, weil eine aggregierte Betrachtung bezogen auf alle Kundengruppen zu Fehlschlüssen führen kann. So können sich beispielsweise die Trichter der Segmente "Lokale Kundenunternehmen" und "International Global Accounts" dramatisch unterscheiden. Dies ist insbesondere auch bei einem Vergleich mit der Konkurrenz zu beachten.

Abb.20: Markentrichter



Quelle: Reinecke/Janz 2007, S. 155 in Anlehnung an Braun/Kopka/ Tochtermann 2003, S. 19.

- **Undifferenziertes AIDA-Modell:** Das wesentliche Grundproblem des Markentrichters beruht auf der Basisannahme des zugrunde liegenden AIDA-Modells, dass die verschiedenen Wirkungsstufen nacheinander durchlaufen werden müssen. Diese Modellannahme wurde heftig kritisiert und wird heute nicht mehr aufrechterhalten (Aaker/Day 1974, S. 281 ff.). Bei

spielsweise ist zu berücksichtigen, dass die Einstellung nicht nur einseitig das Kaufverhalten beeinflusst, sondern dass auch umgekehrt das Kaufverhalten die Einstellung beeinflusst – beispielsweise durch die Nutzung der gekauften Leistung oder einen Probekauf. Der ATR-Theorie des „reinforcement“ (Ehrenberg 1974) zufolge, die vor allem für Low-Involvement-Situationen postuliert wird, wirkt Werbung folgendermassen: Awareness followed by Trial thereafter Reinforced by advertising. Werbung dient dann nicht der Überzeugung, sondern "lediglich" der Verstärkung (siehe auch Vakratsas/Ambler 1999).

- *Unzureichende Differenzierung nach Grad des Involvements:* Das Involvement der Konsumenten als Grad der inneren Beteiligung beziehungsweise des persönlichen Engagements, mit dem sich die Konsumenten zum Beispiel der Kommunikation oder einem Produkt zuwenden (u. a. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 412 f.), wird in den Markentrichter unzureichend integriert. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass die aktive Markenbekanntheit bei einem geringen Involvement (bezüglich der Leistung) die höchste Verhaltensrelevanz aufweist, während das Kaufverhalten bei hohem Involvement in erster Linie durch die Markeneinstellung des Konsumenten bestimmt wird (Janssen 1999, S. 34). Insbesondere bei industriellen Gütern und Dienstleistungen dürften zumindest bei Erstkäufen in der Regel High-Involvement-Käufe dominieren, weshalb das Trichtermodell grundsätzlich anwendbar erscheint. Für Unternehmen in Low-Involvement-Bereichen (beispielsweise bei Sachversicherungen oder schnelldrehenden Konsumgütern) sollte dagegen die Anwendung des Funnels kritisch hinterfragt werden.
- *Gefahr gleichförmiger Handlungsimplicationen:* Häufig steht das Ziel der Anwendung des Markentrichters bereits im Voraus fest: Es sollen finanzielle Mittel eingespart werden, und die verbleibenden Mitteln sollen hoch-effizient investiert werden. Dies führt in der Praxis insbesondere bei reifen Marken dazu, dass häufig finanzielle Mittel im vorderen Teil des Trichters bei der Awareness-Generierung eingespart werden, weil hierzu in der Regel teure Massenkommunikation erforderlich ist. Es erscheint rational, hier in diesem Bereich einzusparen, um dann einen Teil der Mittel beispielsweise in die Kundenloyalität zu investieren, falls dort im Konkurrenzverlust überdurchschnittliche Verluste zu verzeichnen sind. Dies kann jedoch dazu verleiten, dass man starke Marken kurzfristig melkt.
- *Anspruchsvolle Zuordnung der Marketingbudgets zu den Trichterstufen:* Häufig ist es nicht einfach, die eingesetzten Marketinginstrumente und die

damit verbundenen Budgets den jeweiligen Trichterstufen zuzuordnen. Sponsoring kann beispielsweise sowohl auf Bekanntheit als auch auf Loyalität (durch Corporate Hospitality-Massnahmen) ausgerichtet sein. Positiv ist allerdings, dass der Markentrichter dadurch die differenzierte Zielsetzung und -priorisierung der Marketinginstrumente fördert.

- *Marktforschungsdaten:* Voraussetzung für die Anwendung des Markentrichters sind zuverlässige Marktforschungsdaten. Falls alle Budgetentscheidungen im Marketing auf Basis dieses Instruments getroffen werden, so müssen hohe Anforderung an Gültigkeit und Repräsentativität der Daten gestellt werden. Wie für die meisten Marktforschungsdaten gilt auch hier, dass sich ihr Informationspotenzial erst im Zeitverlauf durch Trackinganalysen voll entfaltet; einmalige Querschnittsdaten sind deutlich weniger ergiebig.

Insgesamt ist der Markentrichter bei differenziertem, segmentspezifischem Einsatz ein wertvolles Audit- und Controllinginstrument für Marketingführungskräfte, insbesondere weil er sehr konkurrenzorientiert ist und hilft, Marketingziele differenziert zu setzen, zu priorisieren und zu kontrollieren. Als *undifferenziertes Globalinstrument* zur (einmaligen) Identifikation von Einsparmassnahmen ist er dagegen *gefährlich*; dies gilt insbesondere, wenn die Anwender sich der Grenzen des zugrunde liegenden AIDA-Modells nicht ausreichend bewusst sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Marketingaudits eine wichtige qualitative und auf Effektivität ausgerichtete Komponente eines integrierten Marketingcontrollings darstellen. Insbesondere für Unternehmen, die ein strukturiertes Marketingcontrolling einführen wollen, eignet sich ein Marketingaudit als grundlegende Basis und "Nullmessung". Ein checklistengestütztes Marketingaudit (Abbildung 19) kann bereits bei einmaligen Einsatz wertvolle Erkenntnisse hervorbringen. Das Trichtermodell (Abbildung 20) entfaltet sein volles Potenzial erst beim mehrmaligen Einsatz, das heisst bei der Beurteilung der Entwicklung im Zeitablauf.

3 Kennzahlengestützter Ansatz: Entwicklung eines Marketingcockpits

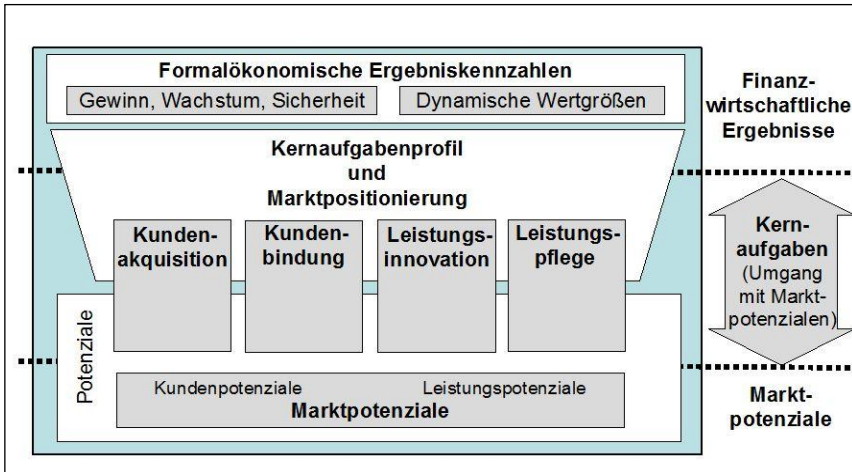
Häufig starten Projekte des Marketingcontrollings nicht in der Marketingabteilung, sondern im Finanzbereich. So fordert der Chief Financial Officer beispielsweise die Marketingleitung auf, eine begrenzte Anzahl an Kenngrößen zu definieren, mit denen der Erfolg (oder Misserfolg) sowie die Effizienz des Marketingmanagements belegt werden können (siehe hierzu ausführlich Reinecke 2006).

Grundsätzlich ist der Nutzen von Kennzahlen allgemein anerkannt: „Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmässig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren“ (Staehle 1967, S. 62). Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit die Verdichtung quantifizierter Informationen (Wolf 1977, S. 11 und Gritzmann 1991, S. 30 f.). Dadurch reduzieren sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger der Information auf ein Minimum (Staehle 1973, S. 223). Wie bereits im empirischen Teil dieses Berichts herausgearbeitet, kommt Kennzahlen somit auch im Rahmen des Verkaufs- und Marketingcontrollings eine hohe Bedeutung zu.

Wichtig ist es jedoch, im Marketing und Verkauf nicht nur isolierte Einzelkennzahlen zu messen, sondern vielmehr ein Kennzahlensystem aufzustellen: Es handelt sich um eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine mögliche idealtypische Grundstruktur (Abbildung 21), auf deren Basis für ein Unternehmen bzw. einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Kennzahlensystem entworfen werden kann (ausführlich und für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme siehe Reinecke 2004).

Abb.21: Idealtypische Struktur eines aufgabenorientierten Marketing kennzahlensystems



Quelle: Reinecke 2004, S. 384.

Die *erste Ebene* des Gesamtkennzahlensystems umfasst die zentralen *finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen*. Diese messen, inwiefern die festgelegten Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitsziele eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs erreicht wurden; dabei kann bei grösseren Unternehmen eine Verbindung zu finanzwirtschaftlichen Werttreiberkonzepten (wie beispielsweise Economic Value Added) erstrebenswert sein, um sowohl die Dynamik als auch eine bestmögliche Koppelung mit den gesamtunternehmerischen Zielen sicherzustellen.

Da finanzielle Kenngrößen allein weder inhaltliche Verkaufs- und Marketingresultate wiedergeben noch Strategien operationalisieren können, wird auf der zweiten Stufe der Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen operationalisiert. Dabei sind insbesondere die *Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung* als qualitative Ziel- und Ergebnisgrößen von Bedeutung (siehe Abbildung 22).

Abb.22: Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung

Kennzahl		Operationalisierung
Marktanteile	Mengenmäßig	Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamtabsatzmenge aller Anbieter im relevanten Markt
	Wertmäßig	Anteil des eigenen Umsatzes am Gesamtumsatz aller Anbieter im relevanten Markt
	Feldanteil	Anteil der Zahl der eigenen Kunden an der Gesamtzahl der Bedarfsträger (beziehungsweise der angestrebten Kunden)
Preisstellung	Erzielter relativer Preis bzw. Preispremium	Verhältnis des wertmäßigen zum mengenmäßigen Marktanteil
	Preisbandeinhaltung (mengenmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Absatzes am eigenen Absatz
	Preisbandeinhaltung (wertmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Umsatzes am eigenen Umsatz
Marktdurchdringung	Numerischer Distributionsgrad	Anteil der Zahl der markenführenden Geschäfte an der Gesamtzahl aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
	Gewichteter Distributionsgrad	Umsatzanteil der markenführenden Geschäfte am Gesamtumsatz aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
Bekanntheit	Ungestützter Bekanntheitsgrad (Recall)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke spontan nennen
	Gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke wiedererkennen
Imageposition	(Marken-)Sympathie	Prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke als sympathisch einstufen
	(Marken-)Status	Verhältnis von Bekanntheit, (Marken-)Sympathie und (Marken-)Verwendung
	(Marken-)Image	Art und Ausprägung der (Qualitäts-)Eigenschaften und Kompetenzen, die mit dem Unternehmen, der Marke oder den Leistungen verbunden werden
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsindex	Anteil der Kunden, die mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung (sehr) zufrieden sind
	Relative Kundenzufriedenheit	eigener Kundenzufriedenheitsindex in Relation zum Kundenzufriedenheitsindex des Hauptkonkurrenten

Quelle: Reinecke 2004, S. 258 und Becker 2013, S. 60 ff.

Die weiteren Kennzahlen messen den Umgang mit den Marktpotenzialen und somit die vier Kernaufgaben im Marketing: *Kundenakquisition*, *Kundenbindung*, *Leistungsinnovation* und *Leistungspflege* (Tomczak/Reinecke 1996; Tomczak/Kuss/Reinecke 2009). Aufbauend auf der Marketingstrategie des jeweiligen Unternehmens ist zu prüfen, welche der vier Kernaufgaben für das jeweilige Unternehmen im Vordergrund stehen und somit sowohl bei Planung als auch bei Kontrolle besonders intensiv berücksichtigt werden sollten (siehe ausführlich Reinecke 2004). Abbildung 23 zeigt exemplarisch Kenngrößen, die sich bezüglich der jeweiligen Kernaufgaben bewährt haben. Allerdings sei davor gewarnt, diese Kennzahlen als Vorlage für ein Cockpit zu nehmen – vielmehr muss die Auswahl aufgrund von Ursache-Wirkungsbeziehungen sehr intensiv branchen- und unternehmensspezifisch begründet werden. Auch emp-

fiehl es sich in der Regel nicht, alle Kernaufgaben (in gleicher Intensität) zu messen.

Abb.23: Beispielhafte aufgabenorientierte Kennzahlen

Kundenakquisition	Kundenbindung
• Verkäuferqualifikation • Anzahl Erstkundenkontakte • Anzahl Neukunden • Durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf	• Kundenkontaktqualität • Weiterempfehlungsbereitschaft • Kundendurchdringung (= Share of Wallet) • Kundenmigrationsquote ("Churn")
Leistungsinnovation	Leistungspflege
• Anzahl Innovationen • Durchschnittliche Time to Market • Innovationsimage • Innovationserfolgsrate	• Ungestützter Bekanntheitsgrad • Markenimageindex • Verfügbarkeit/Distributionsgrad • Marktanteilsveränderungen

Quelle: eigene Darstellung.

Bei Implementierungsprojekten zeigt sich immer wieder, dass es vorteilhaft ist, wenige, aber dafür wohl überlegte und strategiegerechte Kenngrößen zu definieren. Die Datenverfügbarkeit ist in der Regel geringer als in Konsumgütermärkten, weshalb zu viele Kennzahlen mit hohen (Marktforschungs-)Kosten verbunden sein können. Vielmehr empfiehlt es sich, mit jenen Kennzahlen zu starten, die als Zielvorgaben für Marketing und Verkauf geeignet sind; diese wenigen Kenngrößen könnten später durch weitere, eher diagnostische Kennzahlen zur Erklärung von Ursache-Wirkungszusammenhängen ergänzt werden. Letztere können auch dazu dienen, die dritte Ebene des in Abbildung 21 skizzierten Kennzahlensystems zu operationalisieren. So kann beispielsweise die Entwicklung der strategischen Kenngrößen „Kundenwert“ und „Markenwert“ als Indikator dafür genommen werden, wie sich die Marketingpotenziale eines Unternehmens im Zeitablauf entwickelt haben.

4 Fazit: Handlungsempfehlungen für Marketinglernprozesse

Marketing- und Verkaufscontrolling wird in Unternehmen immer wichtiger, um einen Erfolgsausweis des Marketing zu bieten. Der Stand der Umsetzung des Marketingcontrollings in der Praxis ist allerdings insgesamt noch auf bescheidenem Niveau (Reinecke 2014).

Dennoch wurde im Rahmen dieses Beitrags gezeigt, dass es sehr wohl möglich ist, auch in mittelständischen Unternehmen stufengerecht erste Ansätze eines Marketing- und Verkaufscontrollings umzusetzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Botschaft, dass weniger die (nachträgliche) Rechtfertigungs- als vielmehr die (proaktive) Steuerungsfunktion des Marketingcontrollings im Vordergrund stehen sollte.

Folgende zusammenfassenden Handlungsempfehlungen können Ihnen helfen, schrittweise ein Marketingcontrolling in Ihrem Unternehmen umzusetzen:

1. *Richten Sie Ihr Marketing auf ein ausgewogenes betriebswirtschaftliches Zielsystem aus.* Umsatz und Absatz sind zwar wichtige Ziele, sollten jedoch niemals als alleinige Zielsetzung im Marketing verwendet werden, weil sie einseitig wert- oder mengenmässiges Wachstum in den Mittelpunkt stellten. *Profitabilität* (Deckungsbeiträge, operatives Ergebnis) und *Sicherheit* (Risikominimierung, Kundenbindung) sollten sowohl in Marketingplanung als auch -controlling ebenfalls berücksichtigt werden – und sich somit sowohl in der Planung als auch der Kontrolle mittels Kennzahlen niederschlagen.
2. *Hinterfragen Sie „historische“ Marketingbudgets*, die auf Fortschreibung der Vergangenheit oder dem Bauchgefühl (ehemaliger) Führungskräfte basieren. Stellen Sie sicher, dass die Budgethöhen tatsächlich der jeweiligen Zielbedeutung entsprechen. Wenn Sie 20 % weniger (oder mehr) Marketingmittel zur Verfügung hätten – in welchen Bereichen würden Sie überproportional einsparen (ausbauen)? *Experimentieren Sie* – falls Sie die Kompetenz dazu haben – mit einem kleinen Teil des Marketingbudgets, um neue Schwerpunkte und Wirkungsschwellen auszuloten.
3. *Investieren Sie in problemorientierte und konkurrenzorientierte Marktforschung*, um die Datenbasis Ihres Unternehmens zu verbessern. Marktinformation ist besonders dann ein Wettbewerbsvorteil, wenn Sie einen Wissensvorsprung vor der Konkurrenz haben. Daher ist es speziell im mit

Marktdaten häufig unterversorgten industriellen Umfeld sinnvoll, in Marktforschung zu investieren, denn „unter den Blinden ist der Einäugige der König“.

4. Bei welchen Kundengruppen erwirtschaften Sie die höchsten Deckungsbeiträge? Wie entwickelt sich die Profitabilität eines „typischen“ Kunden im Zeitverlauf? Welche Kunden(gruppen) beeinflussen die Profitabilität anderer Kundengruppen massgeblich? *Wenn Sie diese Fragen nicht beantworten können, dann sollten Sie in ein kundenorientiertes Marketingaccounting investieren.* Dies gilt besonders dann, wenn Sie im Dienstleistungssektor tätig sind.
5. *Definieren Sie instrumentspezifische Zwischenziele und messen Sie die Zielerreichung.* Es ist meist wirtschaftlich nicht sinnvoll, den Leistungsbeitrag jeder einzelnen Marketingmassnahme auf Globalgrössen wie Umsatz und Gewinn nachzuweisen. Definieren Sie daher jeweils spezifische Instrumentalziele (wie Bekanntheit, Einstellungen, Assoziationen, Besuchs- und Kontaktfrequenzen, Absichten), um zumindest einzelne Wirkungsbeiträge der jeweiligen Aktionen zu belegen. Messen Sie die Ergebnisse und analysieren Sie die Abweichungen, und zwar sowohl bei Erfolgen als auch bei Misserfolgen, beispielsweise: Warum war der Messeauftritt in diesem Jahr besonders erfolgreich? Warum war der Rücklauf des Direct Mails diesmal so enttäuschend? Wieso nimmt die Umsatzwirkung von persönlichen Aussendienstkontakten immer mehr ab? Warum hat der Werbespot virale Wirkungen erzielt? Halten Sie die Learnings für die nächsten Aktionen fest.
6. Professionalisieren Sie Ihr Kommunikations- und Werbecontrolling, falls Sie einen wesentlichen Teil Ihres Marketingbudgets in diesen Bereich investieren. Pretests können zwar keine Erfolge garantieren – aber Verschwendung vermeiden, die auf für die Zielgruppe unverständlichen Marketingbotschaften beruht. Posttests und Trackings helfen Ihnen, Ihre Massnahmen im Laufe der Zeit zu optimieren. Reservieren Sie mindestens 3 bis 5 % Ihres Budgets für Marketingcontrolling.
7. *Entwickeln Sie eine unternehmensspezifische Checkliste für einen Marketing-Health Check.* Beispielsweise empfiehlt es sich, die Kriterienliste von Kotler zur Überprüfung der Marktorientierung (Abb. 19) auf die eigene Branche und die eigene Organisation anzupassen. Unterziehen Sie sich zumindest sporadisch einer kritischen Gesamtbestandsaufnahme Ihres

Marketing – am besten im Dialog mit einer externen Fachperson, der Sie vertrauen.

8. *Prüfen Sie, ob sich der Ansatz des Brand Funnels (Abb. 20) auf Ihre Geschäftsbereiche anwenden lässt* – besonders dann, wenn Sie in High-Involvement-Bereichen tätig sind. Stellen Sie sicher, dass die Informationen segmentspezifisch und konkurrenzorientiert auf soliden Daten beruhen. Versuchen Sie nicht nur, Schwachstellen im Vergleich zur Konkurrenz zu beseitigen, sondern investieren Sie gezielt in den Ausbau eigener Stärken.
9. *Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Marketing- und Verkaufsteam ein Set von maximal 5 bis 7 Kennzahlen*, die für Sie die Ziele im Marketing und Verkauf wiedergeben – und messen Sie diese im Zeitablauf. Je konkurrenzorientierter, ausgewogener und handlungsorientierter die Kennzahlen sind, desto besser.
10. *Investieren Sie in Know-how und Weiterbildung im Marketingcontrolling*: Die „Sprache der Macht“ ist insbesondere in börsennotierten Unternehmen die Sprache der Finanzen – daher lohnt es sich einerseits, die eigene „Financial Literacy“ zu erhöhen, um mit dem Chief Financial Officer fundiert zu diskutieren. Andererseits ist es wichtig, in spezifisches Marketingcontrolling-Know-how zu investieren. Dadurch lässt sich der Ursache-Wirkungs-Prozess von Marketingmassnahmen transparenter machen – und Effektivität und Effizienz des Marketing besser sicherstellen und belegen.

Marketingcontrolling dient dazu, Lernprozesse in Marketing und Verkauf anzustossen. Nur wenn spezifische Marketingziele definiert und deren (Nicht-)Erreichen eindeutig gemessen werden, ist es möglich, die Ursachen für Erfolg und Misserfolg im Marketing konsequent zu analysieren. Sofern dieser Regelkreis für die wichtigsten Marketingbereiche und -instrumente immer wieder durchlaufen wird, sind gute Voraussetzung für eine höhere Marketing Performance geschaffen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A./Day, G.S. (1974): A dynamic model of relationships among advertising, consumer awareness, attitudes, and behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 281-286.
- Ambler, T. (2000): Persuasion, Pride and Prejudice: How Ads Work, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 19, No. 3, pp. 299-315.
- Ambler, T. (2003): *Marketing and the Bottom Line*, 2. ed., Upper Saddle River (New Jersey).
- Backhaus, K./Voeth, M. (2009): *Industriegütermarketing*, 9. Auflage, München.
- Bauer, H.H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006): *Marketing Performance*, Wiesbaden.
- Becker, J. (2013): *Marketing-Konzeption*, 10. Aufl., München.
- Belz, C. (2009): *Marketing gegen den Strom*, St. Gallen.
- Bonoma, T.V./Clark, B.H. (1988): *Marketing Performance Assessment*, Boston (Mass.).
- Braun, M./Kopka, U./Tochtermann, T. (2003): Promotions – ein Fass ohne Boden, in: *akzente*, Jg. 27, H. 4, S. 16-23.
- Deyhle, A. (1988): Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her, in: *Controller Magazin*, Jg. 12, H. 1, S. 15 – 20
- Doyle, P. (2000): Value-Based Marketing, in: *Journal of Strategic Marketing*, No. 8, pp. 299-311.
- Ehrenberg, A.S.C. (1974): Repetitive Advertising and the Consumer, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 25-34.
- Farris, P. W./Bendle, N.T./Pfeifer, P.E./Reibstein, D. J. (2010): *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*, 2nd Edition, Upper Saddle River (NJ).1
- Fuchs, D. (2008): *Marketingbudgetierung: konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde*, St. Gallen.
- Gritzmann, K. (1991): *Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen*, Göttingen.
- Homburg, C./Droll, M./Tozek, D. (2008): Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 5, pp. 110-130.
- Horváth, P. (1985): Die Aufgaben des Marketing-Controllers, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Marketing Controlling, Österreichischer Controllertag 1985*, Wien, S. 7-29.
- Janssen, V. (1999): *Einsatz des Werbecontrolling*, Wiesbaden.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.
- Keller, K.L. (1998): *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River (NJ).
- Kotler, P. (1977): From Sales Obsession to Marketing Effectiveness, in: *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 67-75.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2006): *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, München.
- Kotler, P./Keller, K. L. (2012): *Marketing Management*, 14th edition, Essex.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): *Konsumentenverhalten*, 9. Auflage, München.
- Lasslop, I. (2003): *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events*, Wiesbaden.

- Marketing Leadership Council (2001): Measuring Marketing Performance – Results of Council Survey, London/Washington.
- Moorman, C./Lehmann, D. (2004) (Editor): Assessing Marketing Performance, Cambridge (MA).
- Reichheld, F. F. (2003): The number one you need to grow, in: Harvard Business Review, Vol. 81, No. 12, pp. 46–54
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.
- Reinecke, S. (2006): Return on Marketing? Möglichkeiten und Grenzen eines Erfolgswachstums des Marketing, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 3-37.
- Reinecke, S. (2010): Marketingcontrolling, Sicherstellen von Effektivität und Effizienz einer marketingorientierten Unternehmensführung, in: Controlling, 22 Jg., H. 2, S. 75-82.
- Reinecke, S./Eberharter, J. (2010): Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jg. 22, H. 8/9, S. 438-447.
- Reinecke, S./Janz, S. (2007): Marketingcontrolling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketing, Stuttgart.
- Riesenbeck, H./Perrey, J. (2004): Mega-Macht Marke, Frankfurt a. M.
- Rust, R.T./Ambler, T./Carpenter, G.S./Kumar, V./Srivastava, R.K. (2004): Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, in: Journal of Marketing, Vol. 68, October, pp. 76-89.
- Sheth, J.N./Sisodia, R.S. (1995): Feeling the Heat, in: Marketing Management, Vol. 4, No. 2, pp. 9-23.
- Sheth, J.N./Sisodia, R.S. (2002): Marketing Productivity — Issues and Analysis, in: Journal of Business Research, Vol. 55, pp. 349-362.
- Sieewart, H./Reinecke, S./Sander, S. (2010): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 7. Aufl., Bern.
- Stahle, W.H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, München.
- Stahle, W.H. (1973): Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 2, H. 5, S. 222-228.
- Tomczak, T./Kuss, A./Reinecke, S. (2009) Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 6. Auflage.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing, St. Gallen.
- Töpfer, A. (2005): Betriebswirtschaftslehre – Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, Berlin/Heidelberg.
- Vakratsas, D./Ambler, T. (1999): How Advertising Works: What do We Really Know?, in: Journal of Marketing, Vol. 63, No. 1, pp. 26-43.
- Wolf, J. (1977): Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München.

Swiss Marketing – Die wichtigste Community für Marketing und Verkauf

Überzeugen Sie sich selbst:

www.swissmarketing.ch, www.facebook.com/swissmarketing

<http://swissmarketing.xing.com>

Networking und Wissenstransfer

Swiss Marketing ist das führende Netzwerk für Marketing und Verkauf in der Schweiz. Hier bündeln sich das Know-how und die Kompetenz von rund 4000 Fach- und Führungskräften. Swiss Marketing fördert das aktive Networking und den Austausch von wertvollem Marketing-Wissen unter seinen Mitgliedern sowie Aus- und Weiterbildung.

Für mehr Qualität im Marketing

Als grösster nationaler Berufsverband für Marketing- und Verkaufsfachleute spielt Swiss Marketing eine tragende Rolle bei der Aus- und Weiterbildung von qualifizierten Fachkräften.

→ Unser Ziel, Ihr Nutzen: Die Sicherung und Steigerung von Qualität und Niveau im Schweizer Marketing.

7 Gründe für eine Swiss Marketing – Mitgliedschaft ...und für mehr Biss im Marketing- und Verkaufsalltag.

Erfolg

Der Erfolg und das berufliche Weiterkommen jedes einzelnen Mitglieds sind das Hauptanliegen von Swiss Marketing.

Höhere Berufsbildung

Swiss Marketing gestaltet Berufsbilder nach dem neusten Wissensstand aktiv mit, initiiert und organisiert eidgenössische Berufs- und höhere Fachprüfungen, schafft neue Bildungswege und nimmt aktiv Einfluss auf einen hohen Standard in der Ausbildung.

Partnerschaft

Swiss Marketing arbeitet mit staatlichen Stellen sowie mit öffentlichen und privaten Organisationen partnerschaftlich zusammen. Dabei achtet Swiss Marketing auf finanzielle Unabhängigkeit. Der Verband arbeitet deshalb nicht gewinnorientiert und reinvestiert allfällige Gewinne.

Europakonform

Swiss Marketing ist Mitglied in der European Marketing Confederation (EMC). Dies eröffnet die einzigartige Chance, die Berufs- und höheren Fachprüfungen unter Mitträgerschaft von Swiss Marketing und die Höhere Fachschule für Marketing und Kommunikation im EMQF (European Marketing Qualifications Framework) einzuordnen und international zu positionieren. Swiss Marketing unterhält überdies ausgezeichnete Kontakte zu Marketing- und Verkaufsorganisationen in Europa und anderen Regionen.

Know-how-Transfer

Swiss Marketing basiert auf dem Gemeinschaftsgedanken: Jedes Mitglied bringt seine Erfahrungen ein und profitiert von den Erfahrungen anderer.

Networking

Die über 30 Clubs sind die Lebenszellen von Swiss Marketing – ihre Vernetzung und der befruchtende Austausch mit Branchen-Insidern bringen jedem Mitglied Vorteile.

Bottom-up

Die Basis von Swiss Marketing bestimmt, was sie von ihrem Vorstand erwartet – auf regionaler Ebene und in der Dachorganisation. Jedes Mitglied hat ein Mitspracherecht.

Werden Sie jetzt Mitglied.

Mit uns machen Sie Karriere

Auf zu neuen Ufern

Sie sind erfolgreich in Ihrem Beruf und streben eine Karriere als Marketingmanager oder Sales Director an? Dann sind Sie bei Swiss Marketing an der richtigen Adresse. Unter der Federführung von Swiss Marketing wurden ein Bildungsgang und verschiedene eidgenössische Prüfungen geschaffen, die Sie ans Ziel bringen: individuell, durchlässig und praxisnah.

Begehrte Fachkräfte

Unternehmen und Organisationen, die ihre Produkte und Leistungen erfolgreich anbieten wollen, kommen um ein professionelles Marketing und eine top organisierte Verkaufsorganisation nicht herum. Entsprechend begehrte sind im Arbeitsmarkt gut ausgebildete Fachleute.

Know-how und Kompetenz durch Praxisbezug

Für eine erfolgreiche Karriere in Marketing und Verkauf brauchen Sie fundiertes Fachwissen. Ebenso wichtig sind Schlüsselqualifikationen wie markt- und kundenorientiertes Denken und Handeln, Flexibilität und Verhandlungsgeschick. Vor allem aber müssen Sie gut mit Menschen umgehen können. Diese Fähigkeiten erwerben Sie am besten in einer praxisbezogenen Ausbildung. Deshalb bekennt sich Swiss Marketing zum dualen Bildungssystem. Gemeinsam mit staatlichen Stellen und öffentlichen wie privaten Institutionen setzen wir zukunftsgerechte Standards und gewährleisten eine hohe Qualität in der berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildung.

Internationale Anerkennung der Schweizer Bildungsabschlüsse

Schweizer Bildungsabschlüsse in Marketing und Verkauf sind international vergleichbar, verständlich und anerkannt.

Dank dem Europazertifikat, welches Swiss Marketing und die European Marketing Confederation (EMC) im Einklang mit dem European Qualifications Framework (EQF) entwickelt hat, sind unsere nationalen Abschlüsse europaweit vergleichbar und ihnen ebenbürtig.

Mit dem Europa-Zertifikat dürfen Sie zudem die international einheitliche Berufsbezeichnung verwenden. Die Stellensuche wird dadurch einfacher und Sie können ein offizielles Dokument vorweisen. Die Bildungsabschlüsse wurden zudem in Referenzniveaus eingestuft. Damit werden sie sogar mit Abschlüssen des Bologna-Systems vergleichbar.

Schweizer Abschluss	EMC-Zertifikat	EQF Niveau
Dipl. Marketingleiter/in	Marketing Director	7
Dipl. Verkaufsleiter/in	Sales Director	6
Dipl. Marketingmanager/in HF	Marketing Manager	6
Marketingfachleute mit eidg. Fachausweis	Junior Marketing Manager	4
Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis	Junior Sales Manager	4

6 = Bachelorabschluss / 7 = Masterabschluss

SWISS ●
MARKETING (SMC)

Mit uns machen Sie Karriere

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.

Der vorliegende Forschungsbericht untersucht im 1. Teil, welche Instrumente und Verfahren 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 Implementierungsherausforderungen bestehen.

Im 2. Teil werden anwendungsorientierte Hinweise gegeben, wie sich Marketingcontrolling in Unternehmen schrittweise einführen und optimieren lässt.

Stichworte: Return on Marketing, Marketing Performance Management, Marketingcontrolling, Marketingaudit, Marketingkennzahlen, Marketingaccounting

Prof. Dr. Sven Reinecke (1967) ist Direktor des Instituts für Marketing und Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG). Seine Habilitation verfasste er 2004 zum Thema «Marketing Performance Management» und beschäftigt sich seither intensiv mit Fragen des Marketing- und Verkaufscontrollings.

Eine gemeinsame Publikation des Instituts für Marketing der Universität St.Gallen und von Swiss Marketing (SMC).

ISBN 978-3-905819-24-3