

KM

Nr. 115 · Oktober 2016 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



CONTROLLING



Liebe Leserinnen und Leser,

Kunst ist nicht vergleichbar. Sie lässt sich nicht in Kennzahlen ausdrücken. Kunst muss Experimente mit offenem Ausgang wagen und sollte nicht auf die Besucherzahlen oder andere Aspekte der Finanzierbarkeit blicken müssen... So in etwa lauten die Argumente, wenn Kulturschaffende über Controlling in ihren Einrichtungen diskutieren. Aber sind das triftige und zeitgemäße Argumente? „Unterdrückt“ Controlling die Freiheit der Kunst? Kann sich damit auch das Kulturschaffen einer in Zielen und Zahlen ausgedrückten Überprüfbarkeit entziehen? Nein, das kann es nicht. Kunst lässt sich nicht in Zahlen ausdrücken. Das erwartet auch niemand.

Es verwundert, dass diese Diskussionen tatsächlich immer noch geführt werden. Denn: Öffentliche Kultureinrichtung müssen sich fragen lassen, was mit denen ihnen zur Verfügung gestellten Mitteln getan oder auch nicht getan wird. Und mit welcher Wirksamkeit sie dies tun. Das ist 2016 selbstverständlich. Dabei geht es nicht um die Kunst, sondern um die Rahmenbedingungen, in denen sie ermöglicht wird. Es geht um das Kulturmanagement und die Administration von Organisationen. Und diese sind „überprüfbar“. Rechenschaft ablegen und über die eigene Legitimation diskutieren zu müssen, bestimmt den Alltag der Kulturschaffenden. Wer argumentativ nicht ins Hintertreffen geraten möchte, muss seine Zahlen kennen. Da sind wir mitunter bei dem verpönten Begriff der Kennzahlen. Ist es wirklich so schwer, klare Ziele und Kennzahlen zu definieren? Ja ist es, aber nicht unmöglich, das zeigen einige Kultureinrichtungen, die ein ganzheitliches Controlling integriert haben - und das erfolgreich.

Es ist nicht so, dass sich der Kulturbetrieb eines Controlling gänzlich wehrt. Nein, so ist es auch wieder nicht. Viele Instrumente werden bereits genutzt. Doch allzu oft nur in Auszügen und in Bereichen, die niemandem weh tun. Da geht es mal um die Wirksamkeit des Marketings und Ticketings oder der Öffentlichkeitsarbeit, mal um die Vermittlungsangebote. Regelmäßig gibt es hierzu beispielsweise Besucherumfragen. Ob die Ergebnisse sinn- und zielorientiert verwendet werden? Das bleibt offen. Aber was viel schwerer wiegt: Bei all der Zahlenerhebung geht man höchst selten ans Kerngeschäft, weder ans Budget, um zu sehen wo das Geld versickert, und noch weniger an die Programmgestaltung und Gesamtstrategie.

Und das ist ein Problem: Controlling funktioniert nur ganzheitlich. Es betrifft alle Ebenen und ist eines der wichtigsten strategischen Instrumente - auch für Kultureinrichtungen. Wenn es klug und vor allem individuell an den Bedürfnissen der einzelnen Häuser ausgerichtet ist, wird es seiner Aufgabe mehr als gerecht werden. Dabei bietet Controlling die Chance, bei knappen Mitteln neue Möglichkeiten und Räume zu schaffen. Es hinterfragt, zeigt Fehlstellen und Potenziale in den Strategien und Prozessen auf und bietet Antworten, diese zu schließen und zu nutzen. Das spart Ressourcen und



macht Mittel frei für andere Aufgaben und im besten Fall für strategische Weiterentwicklungen. Was dafür nötig ist? Eine enge und transparente Zusammenarbeit - auch wenn es schmerzt. KulturmanagerInnen müssen das leisten können. Sie müssen alle Zahlen und Prozesse darstellen, mit den Strategien und Zielen abgleichen und sie müssen heikle Entscheidungen treffen und moderieren können. Das ist ihre Kernaufgabe. Ob dieses grundlegende Verständnis in der Praxis des Kulturmanagement existiert? Ob KulturmanagerInnen aktuell dafür ausgebildet werden? Wir zweifeln. Was denken Sie?

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



SCHWERPUNKT - Controlling

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Bisher nur kleine Schritte zum Ziel

Controlling im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Petra Schneidewind

..... Seite 5

Controlling als Mittel zu mehr Freiheit?

Was strategisches Controlling im Spannungsverhältnis von Kostenmanagement und Programmfreiheit leisten kann

Ein Beitrag von Hagen Lippe-Weißefeld

..... Seite 9

Controlling im Orchesterbetrieb

Das Praxisbeispiel Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz

Ein Beitrag von Beat Fehlmann

..... Seite 13

Individuellen Konstellationen Rechnung tragen

Über die Bedeutung eines verhaltensorientierten Controllings

Ein Beitrag von Jürgen Weber

..... Seite 19

Ungenutzte Potenziale heben

Wie systemisches Controlling zu mehr Effizienz bei Recruitingprozessen beitragen kann

Ein Beitrag von Dirk Schütz

..... Seite 23

Veränderungen im Denken sind nötig

Die Entwicklung des Verwaltungscontrollings

Ein Beitrag von Michael Kubach und Annett Hübner

..... Seite 29

Marketingaudit

Zur Notwendigkeit eines gelegentlichen Marketing Health Checks – auch bei Kulturorganisationen

Ein Beitrag von Sven Reinecke

..... Seite 33

KM - DER MONAT

Zwischen Hype und Alltagssorgen

Ein Beitrag von Max Fuchs

..... Seite 38

Nichts hält länger als das Provisorium

Ein Blick unter die Haube des mobilen Zwischennutzungsprojekts contain't

Ein Beitrag von Marco Trotta

..... Seite 42

IMPRESSUM

..... Seite 47



**PROF. DR. SVEN
REINECKE**

ist Direktor des Instituts für
Marketing an der Universi-
tät St. Gallen, Schweiz

Marketingaudit

*Zur Notwendigkeit eines gelegentlichen Marketing Health Checks –
auch bei Kulturorganisationen*

Vorsorgeuntersuchungen in der Medizin haben sich bewährt. Im Marketing sind solche vorsorglichen Überprüfungen dagegen kaum üblich – obwohl auch sie sich langfristig auszahlen würden. Will man allerdings dauerhafte Spitzenleistungen realisieren, so ist es sinnvoll, das Marketing gelegentlich einem „Health Check“ im Rahmen eines Audits zu unterziehen. Das gilt für Kulturorganisationen eben-so wie für gewinnorientierte Unternehmen.

Ein Beitrag von Sven Reinecke

Eine kleine Analogie zur Medizin

Eine vom Pharmaunternehmen Pfizer beim Institut für Demoskopie (Allensbach) in Auftrag gegebene Untersuchung ergab, dass viele Männer medizinischen Vorsorgeuntersuchungen skeptisch gegenüberstehen:

- 54 % der über 45-jährigen Männer gehen nicht zur Vorsorgeuntersuchung, weil sie befürchten, dass dabei etwas Negatives herauskommen könnte.
- 54 % möchten gar nicht wissen, ob ihnen etwas fehlt.
- 33 % halten die Untersuchung für unangenehm oder schmerzhaft.
- 21 % glauben, dass es ohnehin zu spät ist, wenn etwas diagnostiziert würde.

Die meisten Marketingführungskräfte stehen einem Marketingaudit ebenso kritisch gegenüber; auch die damit verbundenen Befürchtungen dürften ähnlich sein. 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 zurückzulehnen und mit gebührendem Abstand die Frage zu stellen: Sind unsere Maßnahmen in den Bereichen Marketing und Verkauf tatsächlich sinnvoll und effektiv? Die Antwort sollte dabei möglichst unabhängig und kritisch ausfallen.

Anlässe für ein Marketingaudit

Der häufigste Anlass für ein Marketingaudit ist sicherlich ein personeller Wechsel beim Top-Management, aber auch andere externe Gründe wie Übernahmen, Fusionen und Kooperationen. Ferner können von der Unternehmenszentrale initiierte Benchmarking-, Qualitätsmanagement-, Zertifizierungs- oder Rationalisierungsprogramme in ein Marketingaudit münden.



... Marketingaudit

Audits zur Sicherstellung der Wirksamkeit des Marketing

In Anlehnung an Kotler/Bliemel (2007) kann ein Marketingaudit definiert werden als eine umfassende, systematische, nicht weisungsgebundene, gelegentliche Untersuchung von Marketingumwelt, -zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisation und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit. Es dient dazu, Herausforderungen und Chancen aufzudecken sowie einen Massnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung aufzustellen. Diese Merkmale werden nachfolgend kurz erläutert:

Ein Marketingaudit ist umfassend: Ein „echtes“ Marketingaudit muss sich immer auf den Gesamtbereich Marketing beziehen – nicht nur isoliert auf die Werbung, die Kommunikation oder das Pricing. Im Gegensatz zum Marketingcontrolling 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. Auch ein isoliertes Werbeaudit ist nicht sinnvoll, weil dadurch beispielsweise die zentrale Frage ausgeklammert würde, welcher Prozentsatz des Marketingbudgets in die Werbung und welcher in die Verkaufsförderung investiert werden sollte – und somit, ob eine Push- oder eine Pullstrategie verfolgt werden sollte.

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, sodass die Ergebnisse des Audits im Zeitverlauf oder mit den Resultaten des Audits anderer Geschäftsbereiche verglichen und somit für Lernprozesse genutzt werden können.

Ein Marketingaudit ist nicht weisungsgebunden: Während MarketingmanagerInnen gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen – und auch Kulturorganisationen – 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 selbst infrage? Kulturorganisationen benötigen daher gelegentlich jemanden, der ihnen im Sinne eines „Advokats des Teufels“ kritische und unangenehme Fragen stellt. (Beispielsweise: Warum fokussiert die Kulturorganisation auf die bisherigen Kundengruppen? Wäre es nicht besser, die Preisgestaltung ganz anders auszurichten?)

Ein Marketingaudit erfolgt sporadisch bzw. regelmäßig: Während Marketingcontrolling ein kontinuierlicher, mit der Planung abzustimmender Pro-



... Marketingaudit

zess ist, wird ein Marketingaudit niemals permanent durchgeführt. Vielmehr ist es regelmäßig in größeren Zeitabständen (3 bis 5 Jahre) oder sporadisch durchzuführen. Die Häufigkeit hängt davon ab, wie dynamisch der Markt ist und somit wie stark sich Kundenbedürfnisse, Konkurrenzverhalten und Rahmenbedingungen verändern.

Ein Marketingaudit ist strategiebezogen: Ein Marketingaudit stellt auch die Strategie infrage. So sinnvoll beispielsweise eine Balanced Scorecard in vielen Unternehmen sein kann, um eine Strategie umzusetzen, so wenig kann dieses „moderne“ Instrument eine strategische Überwachung gewährleisten. Wenn die Swissair eine Balanced Scorecard eingesetzt hätte, so hätte dies dazu geführt, dass eine – aus heutiger Perspektive wahrscheinlich eher wenig sinnvolle – Strategie noch konsequenter umgesetzt worden wäre; das Grounding hätte somit früher stattgefunden. Ein umfassendes Marketingaudit hinterfragt dagegen aufgrund einer Überprüfung der Umwelt sowohl das Zielsystem als auch die gewählte Marketingstrategie.

Ein Marketingaudit ist prozess- und organisationsbezogen: Im Rahmen eines Audits wird nicht nur geklärt, wie Marketinginstrumente eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden, sondern insbesondere auch, ob die Abläufe effizient gestaltet sind und ob die gewählte Marketingorganisation zweckmässig ist. Gerade bei Kulturorganisationen stellt sich nicht selten die Frage, ob die mit Marketing beauftragten Personen wirklich über das erforderliche Marketingwissen verfügen – und ob sie in Zeiten der Digitalisierung tatsächlich auf dem Stand sind, die die Kunden heute von „Profitunternehmen“ gewohnt sind.

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 sie auch zwingend eine kritische Beurteilung im Sinne einer Diagnose umfassen. Wünschenswert wäre sogar ein Ableiten unterschiedlicher Therapieansätze, 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.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Keine Angst vor Vorsorgeuntersuchungen. Folgende Auflistung stellt ein Konzept für ein Marketingaudit vor; es orientiert sich eng an den Schritten eines klassischen Marketingkonzepts.¶



... Marketingaudit

KONZEPT FÜR EIN MARKETINGAUDIT

(Quelle: Eigene Darstellung; Punkt 5 in Anlehnung an Köhler 2006)

1. Anlässe für ein Marketingaudit

- personeller Wechsel (Top-Management, Marketing-/Verkaufsleitung)
- grundlegender Strategiewechsel, Unternehmensfusion, Kooperationen
- Restrukturierung: Suche nach Effektivitäts- und Effizienzsteigerungspotentialen
- Initiierung eines Marketing- und Verkaufsbenchmarks
- unabhängige, externe Revision

2. Interne Analysen

- Analyse der Ziele und Vorgaben aus der Unternehmens- und Marketingplanung
- Analyse der vorhandenen Fähigkeiten für die Durchführung eines Audits
- Grobanalyse des Status Quo der Marketingplanung und Identifikation der Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf

3. Externe Analyse

- Analyse von Umfeld- und Marktveränderungen, auch hinsichtlich der Notwendigkeit eines Marketingaudits
- Analyse von externen Partnern (z.B. Unternehmensberatungen, Verbänden, Universitäten) für die Durchführung eines Marketingaudits
- Analyse von Auditprozessen bei Konkurrenten und Partnern (Audit-Benchmarking)

4. Qualitative und quantitative Ziele des Marketingaudit

- Qualitative Ziele: Risikominimierung, Identifikation von Schwachstellen und/oder (Markt-)Chancen, Kreativitätsgewinn und Überwindung von Denkblockaden, Gewinnen von Verbesserungsvorschlägen für ein wirksames Marketing, Initiierung von Lernprozessen, Gewährleistung eines (konzern-)einheitlichen Standards von Marketingprofessionalität
- Quantitative Ziele: Optimierung der Effektivität des Marketingbudgets, Identifikation von Einsparpotentialen sowie von Investitionsbereichen mit hohem Grenznutzen

5. Strategische Varianten und Marketingauditbereiche

- Verfahrensaudit: Prüfung der Planungs- und Kontrollverfahren sowie der Informationsversorgung
- Marketingstrategienaudit: Prüfung der zugrunde gelegten Prämissen, der strategischen Ziele sowie der Konsistenz der Schlussfolgerungen



... Marketingaudit

- Marketing-Mix-Audit: Prüfung der Vereinbarkeit mit strategischen Grundkonzeptionen, der wechselseitigen Massnahmenabstimmung sowie der Mittel-Zweck-Angemessenheit
- Personal-/Organisationsaudit: Prüfung der vollständigen Berücksichtigung aller Marketingaufgaben, der erforderlichen Kompetenzen sowie der Koordinationsregelungen (Aufbau- und Ablauforganisation)

6. (Alternative) Instrumente des Marketingaudits (Beispiele)

- Business Excellence: Marketingaudit im Rahmen des Total Quality Managements
- Markenaudit (beispielsweise mittels des McKinsey-Markentrichters)
- Checklisten der Marketing- bzw. Marktorientierung (beispielsweise nach Kotler/Keller 2007 oder Shapiro 1988)
- Aufgabenorientiertes Marketingaudit: Analyse der Übereinstimmung von Wachstumspotenzialen in den Bereichen Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege mit den dafür erforderlichen Fähigkeiten (Tomczak/Kuss/Reinecke 2014)
- Methoden: Workshops, Interviews, Dokumentenanalysen, Recherchen

7. Infrastrukturen für das Marketingaudit

- finanzielle, personelle, technische, organisatorische Rahmenbedingungen

8. Umsetzung des Marketingaudits

- Durchführungsrhythmus und -dauer
- Projektmanagement und Organisation: Verantwortung und Kompetenzen, Timing, Gremien
- Adressatenspezifische Berichte und Massnahmenpläne

9. Controlling und Lernprozesse

- Projektcontrolling
- Umsetzung der Konsequenzen eines Marketingaudits
- Review des Auditprozesses und Festhalten der Lernprozesse

ZUM WEITERLESEN

- Klumpp, T. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, St. Gallen.
- Köhler, R. (2006): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München.
- Shapiro, B. P. (1988): What the Hell is Market Oriented?, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 6, S. 119-125.
- Tomczak, T./Kuss, A./Reinecke, S. (2014): Einführung in die marktorientierte Geschäftsfeldplanung, 7. Auflage, Wiesbaden.



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>