

Marketingcontrolling – eine neue Perspektive

Sicherstellen der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung
als Herausforderung

Sven Reinecke

St. Gallen, Juni 2000

Arbeitspapier des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen,
Bodanstrasse 8, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41/71/2242820, Fax +71/71/2242857

Sven.Reinecke@unisg.ch, Internet: www.fah.unisg.ch

1 Motivation und Einführung	1
2 Zum Verhältnis von „Marketing“ und „Controlling“	2
2.1 Marketing als marktorientierte Unternehmensführung.....	2
2.2 Controlling – Informationsversorgung oder Metaführung?.....	3
2.3 Zur Vereinbarkeit von Marketing und Controlling.....	10
3 Herausforderungen im Marketingcontrolling	18
3.1 Gewährleisten von Intuition und Reflexion bei der Willensbildung	19
3.2 Informationsversorgung im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung.....	26
3.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus	29
3.4 Verbinden des Führungszyklus mit Kompetenz- und Anreizgestaltung	40
4 Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling – Ein Ausblick	43
4.1 Potential- und Wertorientierung als Ausgangspunkt	43
4.2 Durchgängigkeit des Führungssystems.....	45
4.3 Aufgabenorientiertes Marketingcockpit als Controllinginstrument	46
5 Fazit	47
Literaturverzeichnis.....	49

1 Motivation und Einführung

Marketingcontrolling ist derzeit sowohl aus der Sicht der Wissenschaft als auch der Praxis ein aktuelles Thema. So nimmt dieser Themenbereich beispielsweise den ersten Platz der von Wissenschaftlern und Praktikern gemeinsam erstellten Forschungsprioritätenliste des renommierten Marketing Science Institute in den USA ein.¹ In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der achtziger Jahre einen neuen Höhepunkt, der sich beispielsweise an zahlreichen in den letzten Jahren erschienenen Büchern zu diesem Thema ablesen lässt.

Marketingcontrolling ist ein *klassisches Schnittstellenthema* zweier betriebswirtschaftlicher Forschungsteilgebiete. Wie bei vielen solcher fachlich nicht eindeutig zurechenbaren Themen führt dies dazu, dass Terminologie und inhaltliche Abgrenzungen äusserst vage und zum Teil sogar widersprüchlich sind. Ferner benötigen neue Erkenntnisse und Entwicklungen in einer Teildisziplin sehr lange, bis sie in das Schnittstellengebiet beziehungsweise zur anderen Teildisziplin vordringen.

Marketingcontrolling wird derzeit insbesondere durch informationsversorgungs- und koordinationsorientierte Controllingansätze dominiert. Hervorzuheben sind insbesondere die Arbeiten von KÖHLER², dem das Verdienst zukommt, Marketingcontrolling massgeblich strukturiert und geprägt zu haben. Viele Erkenntnisse des strategischen Marketingcontrolling beziehungsweise des Marketingaudits gehen auf TÖPFER³ zurück.

In der Controllingforschung zeichnen sich allerdings zahlreiche neue Entwicklungen ab, die insbesondere in ihren Konsequenzen für eine marktorientierte Unternehmensführung interessant sind. So erweitert beispielsweise ein neuer Ansatz von WEBER die Perspektive des Controlling und lenkt die Aufmerksamkeit auf Gebiete, die in der Marketingwissenschaft intensiv diskutiert werden: Wie können bei Marketingentscheidungen Reflexion und Intuition im Gleichgewicht gehalten werden? Wieviel Marketingplanung ist sinnvoll? Wie können strategisches und operatives Marketing besser abgestimmt werden? Wie kann das Marketingmanagement einen Erfolgsbeitrag des Marketing belegen?

Dieses Arbeitspapier verfolgt den Zweck, den Entwicklungsstand des Marketingcontrolling kritisch zu hinterfragen und – vor dem Hintergrund der gewählten neuen Perspektive – weiteren Entwicklungsbedarf aufzuzeigen.

Marketingplanung und Marketingcontrolling sind eng miteinander verwoben. Daher werden im Rahmen dieses Arbeitspapier insbesondere auch Herausforderungen und Lösungsansätze im Bereich des Marketingcontrolling aufgezeigt, die sich durch den am Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen entwickelten „aufgabenorientierten Ansatz“⁴ im Marketing ergeben.

¹ MARKETING SCIENCE INSTITUTE 1998.

² Siehe KÖHLER 1998 für einen Überblick.

³ Stellvertretend für viele: TÖPFER 1986 und 1998.

⁴ TOMCZAK/REINECKE 1996, 1998 und 1999.

2 Zum Verhältnis von „Marketing“ und „Controlling“

2.1 Marketing als marktorientierte Unternehmensführung

Eine allgemeingültige Definition von Marketing existiert nicht – und es ist auch illusorisch anzunehmen, dass sich Wissenschaft und Praxis jemals auf eine einheitliche Begriffsabgrenzung einigen können.¹ Die ausgewählten Definitionen in Abbildung 1 offenbaren jedoch eine Gemeinsamkeit: Marketing wird von fast allen Autoren als eine Form der Unternehmensführung charakterisiert, die sich am Markt und somit insbesondere an Kunden(bedürfnissen) und der Konkurrenz orientiert.

„Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“²

„Marketing als Führungsphilosophie kann umschrieben werden als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, [...]“³

„Marketing als marktgerichtete und marktgerechte Unternehmungspolitik“⁴

„Marketing ist die Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen am Kundennutzen mit dem Ziel, das eigene Leistungsangebot so zu gestalten, dass der Kunde es besser beurteilt als das der Konkurrenz.“⁵

Abb. 1: Ausgewählte Marketingdefinitionen

Marktorientierung wird jedoch nicht von allen Autoren gleich verstanden.⁶ Einige amerikanische Wissenschaftler haben sich inzwischen darauf verständigt, dass sie die Begriffe „market oriented“, „market driven“ und „customer focused“ als gleichwertig betrachten und daher synonym verwenden.⁷ Eine fundierte Umschreibung von „Marktorientierung“ liefern SLATER und NARVER, die diese definieren als „the culture that (1) places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and (2) provides norms for behavior regarding the organizational development of and responsiveness to marketing information.“⁸ An anderer Stelle führen dieselben Autoren aus: „A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value. [...] The three major components of market orientation – cus-

¹ Siehe hierzu insbesondere BACKHAUS 1999, S. 7 ff.; MEFFERT 1998, S. 7 ff.; KUSS/TOMCZAK 1998, S. 4 f.

² MEFFERT 1998, S. 7.

³ BECKER 1998, S. 3.

⁴ WEINHOLD-STÜNZI 1991, S. 34.

⁵ BACKHAUS/WEIBER 1989, S. 2.

⁶ SHAPIRO 1988.

⁷ SHAPIRO 1988, S. 120, SLATER/NARVER 1995, DESHPANDE/WEBSTER 1989.

⁸ SLATER/NARVER 1995, S. 67 und SLATER 1997, S. 164 f.; vgl. hierzu auch DESHPANDÉ/FARLEY/WEBSTER 1993; KOHLI/JAWORSKI 1990, NARVER/SLATER 1990 und SHAPIRO 1988.

customer orientation, competitor focus, and cross-functional coordination – are long-term in vision and profit-driven.“¹

Marktorientierung als Kernelement des Marketing umfasst somit *Kundenorientierung*, *Konkurrenzfokus* und funktionsübergreifende *Koordination*.

2.2 Controlling – Informationsversorgung oder Metaführung?

Die Begriffslage beim Controlling scheint noch vielfältiger. Ebenso wie Marketing ist Controlling eine ‘Erfindung‘ der Praxis.² „Jeder hat seine eigene Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet, oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.“³

Eine weitere Parallele lässt sich im Wandel des Begriffsverständnisses im Laufe der Zeit feststellen; ähnlich wie beim Marketing ist eine Ausdehnung des „Anspruchsbereichs“ zu beobachten: „Während noch in den fünfziger und sechziger Jahren das Controlling als eine erweiterte Form des Management-Accounting angesehen wurde, verliert diese relative enge Sichtweise zunehmend an Bedeutung. Das Controlling entwickelt sich immer mehr von der buchhaltungsorientierten ex-post Kontrolle zum zukunfts- und aktionsorientierten Controlling [...].“⁴

2.2.1 Ordnungsrahmen funktionsorientierter Controllingkonzepte

Allgemein anerkannt ist, dass der englische Begriff Controlling nicht mit Kontrolle, sondern eher mit Unternehmenssteuerung oder –regelung übersetzt werden kann: „Controlling ist insgesamt der Prozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung. Ihn zu erfüllen, mithin das Controlling zu machen, *bildet eine Aufgabe des operativen Managers selber*. Was die Controller tun, ist für diese Management-Funktion einen Service- oder Lotsendienst zu leisten sowie eben dabei für die fachlichen Unterlagen zu sorgen. *Controller-Funktion ist Management-Service*.“⁵ Controlling unterstützt somit die Führung⁶ bzw. ist Steuerungs- oder Führungshilfe⁷.

In der Literatur besteht weitgehender Konsens darüber, dass Controlling ein Teil des Führungssystems ist und einen Bezug zu den Unternehmenszielen herstellen sollte.⁸ Eine

¹ SLATER/NARVER 1994, S. 22. Für ähnliche, aber nicht identische Definitionen siehe KOHLI/JAWORSKI 1990, S. 6 (keine explizite Nennung der Konkurrenz) und HUNT/MORGAN 1995, S. 1: “we propose that a market orientation is (1) the systematic gathering of information on customers and competitors, both present and potential, (2) the systematic analysis of the information for the purpose of developing market knowledge, and (3) the systematic use of such knowledge to guide strategy recognition, understanding, creation, selection, implementation, and modification.”

² HORVÁTH 1998b, S. 11.

³ PREISSLER 1998, S. 12.

⁴ MEFFERT 1998, S. 1035.

⁵ HORVÁTH 1998b, S. 145 (Hervorhebungen im Original).

⁶ LEHMANN 1992, S. 48.

⁷ KÜPPER/WEBER/ZÜND 1990, S. 282; KÖHLER 1998, S. 10.

⁸ HORVÁTH 1998b, S. 147.

Analyse der verschiedenen Aufgabenabgrenzungen des Controlling (funktionale Sichtweise) offenbart allerdings grosse Unterschiede. ZENZ klassifiziert die verschiedenen Konzepte anhand der drei Merkmale (siehe Abbildung 2):

1. *Unternehmenszielbezug* („Auf welche Ziele sollte sich das Controlling konzentrieren?“),
2. *Funktionsbreite* („Welche Führungsteilsysteme sollten im Fokus des Controlling stehen?“) und
3. *Funktionstiefe* („Welche Aufgaben sollte das Controlling in bezug auf die jeweiligen Führungsteilsysteme übernehmen?“).¹

Dimensionen	Ausprägungen						
Unternehmenszielbezug	Erfolgsziele	Finanzziele		weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung der Personalführung	Sicherung der Gesamtführung	
Funktions-tiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb	Systemkoordination	Systemüberwachung

Abb. 2: Ordnungsrahmen funktionsorientierter Controllingkonzepte

(Quelle: ZENZ 1998, S. 34.)

Einige Autoren schränken den Unternehmenszielbezug auf Erfolgs- und Finanzziele ein. So ist HORVÁTH explizit der Auffassung, dass die Ergebnis- bzw. Wertziele im Vordergrund stehen: „Über die Koordinationsausrichtung auf das Ergebnisziel wird selbstverständlich auch eine Koordination der Sachziele bewirkt. Insofern hat Controlling eine Ausstrahlung auf alle Unternehmensziele. Wesentlich ist aber die Priorisierung des Ergebnisziels. Die Koordination im Hinblick auf alle Zielkategorien (Sach- und Wertziele) liesse keine Unterscheidung mehr zu den allgemeinen Managementaufgaben zu.“² Auch DEYHLE und HAHN schränken die Controllingaufgabe auf die Wertziel- bzw. Ergebniszielausrichtung ein.³ KÜPPER⁴ und WEBER⁵ dehnen den Bezug dagegen auf das gesamte Unternehmenszielsystem aus, um beispielsweise auch nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen sowie öffentliche Verwaltungen in die Controllingdiskussion einzubezie-

¹ ZENZ 1998; AHN 1999, S. 112 f.

² HORVÁTH 1998b, S. 149.

³ HAHN 1996, S. 182; DEYHLE 1997, S. 37 f.

⁴ KÜPPER 1995.

⁵ WEBER 1993.

hen.¹ Insgesamt spricht sich eine deutliche Mehrheit der deutschen Controlling-Hochschullehrer gegen eine Fokussierung des Controlling auf bestimmte Ziele aus.²

Zenz entwickelte einen Typologieansatz von Controllingkonzeptionen auf der Basis der beiden anderen Kriterien: der Funktionsbreite und –tiefe. Er unterscheidet folgende Ansätze:³

- *informationsversorgungsorientierter Ansatz*: Controlling als Betrieb des Informations(versorgungs)systems, dessen Kern das Rechnungswesen ist⁴;
- *regelungsorientierter Ansatz*: Controlling als Betrieb des Planungs- Kontroll- und gegebenenfalls des Informations(versorgungs)systems⁵;
- *führungsorientierter Ansatz*: Controlling als Führungsphilosophie bzw. als spezielles Prinzip der Unternehmensführung im Rahmen des Betriebs aller Führungsteilsysteme⁶;
- *begrenzt führungsgestaltender Koordinationsansatz*: Controlling als systembildende (Systementwurf, -bewertung, -auswahl und –integration) und systemkoppelnde (= Systemkoordination) Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung⁷;
- *umfassender Koordinationsansatz*: Controlling als Integration und Koordination (nicht aber Bildung) aller Führungsteilsysteme⁸;
- *metaführungsorientierter Ansatz*: Controlling als umfassende Struktur- und Ablaufgestaltung aller Führungsteilsysteme. Dieser Ansatz schliesst ebenso wie alle anderen den Betrieb des Führungssystems nicht mit in das Controlling ein.

Besondere Aufmerksamkeit erfahren hat die in der deutschen Wissenschaft dominierende⁹ und letztlich auf HORVÁTH¹⁰ zurückgehende systembezogene Auffassung, dass Controlling eine koordinierende Aufgabe in der Unternehmensführung ist.¹¹ Koordination erfolgt entweder durch Formulierung von Entscheidungskompetenzen oder durch Regelungen in der Kommunikation.¹² Sie erfolgt zum einen durch die Bildung aufeinander abgestimmter formaler Systeme (systembildende Koordination) sowie durch eine koppelnde, verbindende Koordination (systemkoppelnde oder –nutzende Koordination).

¹ KÜPPER/WEBER/ZÜND 1990, S. 282.

² AHN 1999, S. 112.

³ ZENZ 1998, S. 38 f.; AHN 1999, S. 112 f.

⁴ Siehe hierzu beispielsweise REICHMANN 1997, S. 12 ff.

⁵ SCHILDBACH 1992, S. 23.

⁶ BUCHNER 1981, S. 68 f.

⁷ HORVÁTH 1998.

⁸ KÜPPER 1988.

⁹ AHN 1999, S. 113.

¹⁰ HORVÁTH 1978.

¹¹ AHN 1999, S. 109; LEHMANN 1992; siehe zu anderen Ansätzen die Ausführungen bei WEBER 1999, S. 20 ff.

¹² LEHMANN 1992, S. 52.

Letztere umfasst alle Tätigkeiten, die innerhalb der gebildeten Struktur als Voraussetzung zur Lösung von Problemen und als Reaktion auf Störungen im System erfolgen.¹

Die wissenschaftliche Diskussion² hat sich intensiv damit auseinandergesetzt, ob sich die Koordination auf das Führungsgesamtsystem³ oder „lediglich“ auf die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems mit dem Informationsversorgungssystem bezieht⁴.

HORVÁTH⁵ befürwortet die „engere“ Auffassung. Er fokussiert bewusst auf die systembildende und –koppelnde Koordination des Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystems, weil dies seiner Auffassung nach der Controllingrealität besser entspreche.⁶ Eine Ausdehnung der Koordination auf das Führungsgesamtsystem lehnt er ebenso wie SCHNEIDER ab, weil dies dazu führe, dass Controlling nicht mehr von Unternehmensleitung abgegrenzt werden könne. Die Abstimmung der Führungsaufgaben sei eine Aufgabe der Unternehmensleitung.⁷

KÜPPER begründet dagegen die Ausweitung des Controlling auf das Führungsgesamtsystem und damit den Einbezug des Personalführungssystems und der Organisation damit, dass Planungs- und Kontrollsysteme nur dann eine hohe Koordination gewährleisten könnten, wenn die Planung und Kontrolle mit der Organisation sowie mit den Anreizsystemen als Element der Personalführung abgestimmt seien.⁸ Nur so sei es möglich, Effizienz und Effektivität sicherzustellen und Koordinationsdefizite im Führungssystem zu verringern.⁹

Der *metaführungorientierte Ansatz* dehnt den „Anspruchsbereich“ des Controlling noch einen Schritt weiter aus. Controlling im Sinne dieses Ansatzes trägt die Verantwortung für Effektivität und Effizienz der Führung.¹⁰ Aufgrund der aus Sicht des Verfassers besonderen Potentials dieses Ansatzes für das Marketingcontrolling wird diese Konzeption nachfolgend ausführlicher dargestellt.

¹ LEHMANN 1992, S. 52; siehe hierzu insbesondere HORVÁTH 1998b, S. 112 ff.

² Siehe hierzu HORVÁTH 1998b, S. 146 ff., WEBER 1999, S. 25 ff.

³ KÜPPER 1988; KÜPPER/WEBER/ZÜND 1990.

⁴ HORVÁTH 1978.

⁵ HORVÁTH 1996, S. 119.

⁶ HORVÁTH (1998, S. 144) definiert Controlling wie folgt: „Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“ Systembildende Koordination umfasst dabei die Bildung aufeinander abgestimmter formaler Systeme, während systemkoppelnde Koordination die Abstimmungsprozesse in einem gegebenen Systemgefüge bezeichnet (HORVÁTH 1998b, S. 120).

⁷ HORVÁTH 1996, S. 119; SCHNEIDER 1994, S. 325 ff.

⁸ KÜPPER 1987, S. 96.

⁹ WEBER 1999, S. 26.

¹⁰ ZENZ 1998, S. 39.

2.2.2 Sicherstellen von Führungsrationalität als Controllingaufgabe

In neueren Veröffentlichungen legen WEBER ET AL. die Basis für einen integrierenden Rationalitätssicherungsansatz des Controlling.¹ Dabei verfolgen sie unter anderem die Ziele, Führung und Controlling voneinander abzugrenzen und unterschiedliche Sichten des Controlling in ihrer zeitlichen Entwicklung zu erklären. Der koordinationsorientierte Ansatz ist ihrer Ansicht nach nur eingeschränkt praxiskompatibel; ferner kritisieren sie die fehlende Systemidee bzw. eigenständige Fragestellung des auf der Systemtheorie basierenden Koordinationsansatzes.²

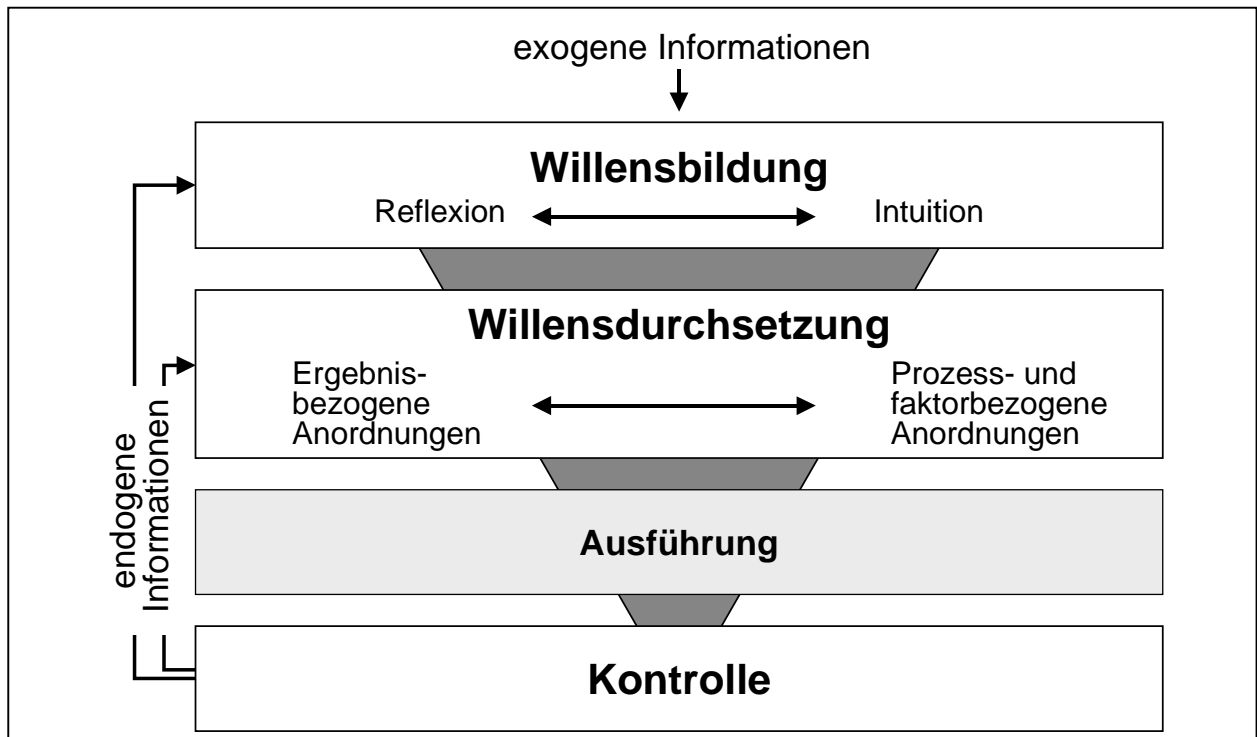


Abb. 3: Idealtypischer Führungszyklus

(Quelle: Weber 1999, S. 33.)

WEBER strukturiert den Führungsprozess idealtypisch (siehe Abbildung 3)³: Ausgangspunkt ist die *Willensbildung*, die reflexiv oder intuitiv ablaufen kann. Erfolgt sie reflexiv, so muss dazu ausreichendes, einer analytischen Betrachtung zugängliches Wissen verfügbar sein, das auf Erfahrung oder auf exogenen Informationen basiert. Bei einer intuitiven Willensbildung ist der Prozess weniger transparent und noch wenig erforscht, häufig aber dennoch sehr effizient. Bei hohen Wissensbegrenzung ist der Willensbildungspro-

¹ WEBER/SCHÄFFER 1998; WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999; WEBER 1999, S. 37 ff.. Ausgangspunkt ist dabei die Zweck-Mittel-Rationalität als vorherrschender Ansatz in der Ökonomie. „Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational *abwägt*: also jedenfalls *weder* affektiv (und insbesondere nicht emotional), *noch* traditionell handelt.“(WEBER 1980, S. 12 f. ; Hervorhebungen im Original.)

² Siehe hierzu ausführlich WEBER/SCHÄFFER 1999.

³ Siehe zu den folgenden Ausführungen WEBER 1999, S. 30 ff. und WEBER/KNORREN 1998, S. 4 ff.

zess tendenziell stärker intuitiv, bei geringen Wissensbegrenzungen stärker reflexiv. Am Ende der Willensbildung ist die Ausführung geistig antizipiert.

Um den gebildeten Willen durchzusetzen, muss dieser den ausführenden Stellen übermittelt werden. Dies kann durch *ergebnis-, prozess- oder faktorbezogene Anordnungen* erfolgen. Idealtypischerweise wird der kommunizierte Willen vom Ausführungssystem umgesetzt. Diese Phase ist allerdings nicht Teil des Führungssystems, wohl aber die *Kontrolle* der Übereinstimmung zwischen Gewolltem und Erreichten. Das Ergebnis dieses Soll-/Ist-Vergleichs führt entweder zu einer erneuten Willensbildung (beispielsweise einer Planrevision) oder fließt erneut in die Willensdurchsetzung ein (beispielsweise Anordnung konkreter Tätigkeiten, um eine zukünftige Übereinstimmung von Soll und Ist zu erreichen). Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle erfolgen in einer kaskadenförmigen Abfolge und sind eng miteinander vernetzt.

Aus *institutionaler Sicht* wird Führung durch Akteure (z.B. Manager) vollzogen, die dazu (begrenzte) Wissen und Können mitbringen. Sie orientieren ihre Handlungen aber nicht nur an den Zielen des Unternehmens, sondern auch ihren eigenen Nutzenerwartungen; opportunistisches Verhalten ist daher möglich.

Aufgrund der unterschiedlichen kognitiven Begrenzungen und Nutzenfunktionen der Führungskräfte in unterschiedlichen Situationen entsteht Komplexität. Bei hoher Komplexität ist es in der Regel möglich, durch Spezialisierung ökonomische Vorteile zu erzielen. Das Wechselspiel zwischen Komplexität und Spezialisierung erfordert eine Art „Qualitätssicherung“, die sicherstellt, dass Führungsprobleme effektiv und effizient gelöst werden. Für Führungsprobleme sind die zu einer möglichst hohen Zielerfüllung führenden Mittel und Wege zu bestimmen bzw. – mit anderen Worten – rationales Handeln zu gewährleisten. Nach WEBER ist dies die Funktion des Controlling: Controlling hat die Aufgabe, die *Rationalität der Führung sicherzustellen*.¹

Primäres Rationalitätsobjekt ist die Zielerreichung (= substantielle Rationalität). Aufgrund von Wissensbeschränkungen muss manchmal auf prozedurale Rationalität oder gar Inputrationalität ausgewichen werden.² WEBER ET AL. leiten für das Controlling die Schlussfolgerung ab, dass eine Controllingaufgabe darin besteht, jeweils das richtige Mass an ergebnisbezogener (substantieller), prozeduraler und Input-Rationalität zu finden. Input- und prozedurale Rationalität sind dabei immer notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Rationalität von Unternehmen; diese Unterscheidung ist wichtig, weil die Überprüfung der drei Rationalitätsarten unterschiedliche Anforderungen stellt, unterschiedliche Kosten verursacht und auch zu unterschiedlichen Zeiten möglich ist.³ Je grösser die Wissensbeschränkungen und je ungenauer und verzögerter das Feedback, de-

¹ Dies entspricht weitgehend auch der etwas konkreteren Definition von ZENZ (1998, S. 46): „Controlling bezeichnet die Gestaltung der Struktur, der Abläufe und der Beziehungen von Führungsteilsystemen mit dem Ziel, ein effizientes Führungssystem zu gewährleisten.“

² WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 30.

³ WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 6 ff..

sto stärker wird das Verfolgen einer substantiellen Rationalität behindert und somit ein Übergang zur Prozessrationalität erforderlich.¹

Controlling kann Rationalität steigern, indem sie die Rationalität der einzelnen Handlungen der Akteure oder die Regeln der Organisation verbessert.² WEBER und SCHÄFFER unterscheiden folgende handlungsbezogenen Ebenen, um Rationalität sicherzustellen – und ordnen diese Ebenen den dominierenden Controllingansätzen zu:³

1. Anwenden des richtigen Willensbildungsverfahrens bzw. –mixes zwischen Reflexion und Intuition⁴,
2. Verwenden der richtigen Informationen (Arten und Ausprägungen) (Schwerpunkt informationsbezogener Controlling-Konzeptionen),
3. Sicherstellung der Wirksamkeit des Führungszyklus, das heisst richtige Verbindung der Durchsetzungs- und Realisationserfahrungen (Schwerpunkt der führungsformbezogene Controlling-Konzeptionen, insbesondere HORVÁTH),
4. richtige Verbindung mit anderen Führungshandlungen (Spezialisierung- und Koordinationsaspekte), das heisst Verbindung des Führungszyklus mit Kompetenz- und Anreizgestaltung (Schwerpunkt der Controllingkonzeptionen, die sich auf das gesamte Führungssystem beziehen, beispielsweise KÜPPER).

Diese Controllingauffassung ist sehr handlungsbezogen, weil auf den vier Ebenen jeweils die wichtigsten Herausforderungen herausgearbeitet werden können, die im Rahmen des Controlling zu bewältigen sind. Dadurch vermeidet der Ansatz unnötige Abgrenzungsdiskussionen.

Die Konzeption von Controlling als Rationalitätssicherung ist grundsätzlich zwar nicht revolutionär, sondern vielmehr intuitiv – dies ist eine Stärke des Ansatzes. Für die weitere Entwicklung muss der Ansatz allerdings konsequent weitergedacht, mit Methoden unterlegt und auf alle Themengebiete des Controlling systematisch übertragen werden.

2.2.3 Zwischenfazit

Unabhängig vom jeweiligen Controllingansatz zeigt sich eindeutig, dass Controlling keineswegs mit Rechnungswesen gleichgesetzt werden darf. Die wissenschaftliche Grundlagendiskussion bezüglich des Erkenntnisobjekts ist in der Controllingwissenschaft allerdings wesentlich ausgeprägter und gegensätzlicher als in der Marketingwissenschaft. Un-

¹ KIRCHGÄSSNER 1991, S. 32 ff.; WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 7. Gerade für das Marketing ist dies bedeutend. Würde man ausschliesslich Ergebnisrationalität anstreben, so würde man häufig zu spät handeln. Die Bedeutung von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Gütern zeigen ferner, dass im Marketing häufig auch eine Inputrationalität wichtig ist.

² WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 30.

³ WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 22; WEBER 1999, S. 40.

⁴ WEBER/KNORREN 1998, S. 5. Die Autoren weisen allerdings selber darauf hin, dass sie damit nicht mehr dem Begriffsverständnis Max Webers von Zweck-Mittel-Rationalität folgen.

strittig sind jedoch Schwerpunktverlagerungen in der Praxis: das interne Rechnungswesen dominiert nicht mehr, vielmehr stehen Aufgaben der Planung immer mehr im Vordergrund.¹ Controller sind keine historisch orientierten Buchhalter (Registratoren) mehr; der zukunfts- und aktionsorientierte und der managementsystemorientierte Teil ihrer Tätigkeit nimmt zu.²

Neue Ansätze in der Controllingwissenschaft eröffnen allerdings aus der Sicht des Verfassers neue Perspektiven – insbesondere bezüglich ihrer Anwendung auf die marktorientierte Unternehmensführung.

2.3 Zur Vereinbarkeit von Marketing und Controlling

2.3.1 Marketing und Controlling: Kompatible Managementkonzepte oder Gegensätze?

Marketing und Controlling stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Einerseits werden sie als Zwillingschwestern charakterisiert, weil beides übergreifende Konzepte sind, die nicht das Privileg einzelner Experten sein sollten.³ 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.

Einige Marketing- und Controllingdefinitionen zeigen bemerkenswerte Parallelen. So ist Marketing gemäss einer klassischen Definition nach MEFFERT „die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.“⁴ Diese Begriffsbestimmung ist fast deckungsgleich mit jener von koordinationsorientierten Controllingdefinitionen. In beiden Fällen stehen die gezielte Informationsversorgung sowie Planung und Kontrolle zwecks Anpassung an veränderte Umwelt- und Unternehmensbedingungen im Vordergrund.⁵ Inhaltsübersichten zum Thema „Marketingcontrolling“ unterscheiden sich kaum von klassischen Marketingkonzepten⁶, Marketingcontrollingbücher sind teilweise eher allgemeine Marketingmanagement bzw. –planungsbücher.⁷ Die von SHAPIRO aufgestellten drei Cs (Communication, Coordination, Commitment)⁸ für ein erfolgreiches Sicherstellen von Marktorientierung decken sich mit modernen Controllingauffassungen.

HORVÁTH unterstreicht allerdings einen wesentlichen, allgemein akzeptierten Unterschied zwischen Marketing und Controlling: „Marketing – im Sinne von Marketing-

¹ HORVÁTH 1998b, S. 75.

² Siehe zu dieser Typologie ZÜND 1978.

³ DEYHLE 1988, S. 15.

⁴ MEFFERT 1998, S. 7; ähnlich auch KÖHLER 1993, S. 257 f.

⁵ Köhler 1993, S. 257.

⁶ Siehe beispielsweise die Übersicht bei MEFFERT 1998, S. 1048.

⁷ Siehe beispielsweise EHRMANN 1998.

⁸ SHAPIRO 1988, S. 125.

Management – ist eine unmittelbare Managementaufgabe. Marketing bedeutet Entscheidungsfindung, [...]. Controlling hat im Hinblick auf die Entscheidungsfindung des Managements in erster Linie eine unterstützende Aufgabe.“¹

Problematisch erscheint es dagegen, Marketing und Controlling unterschiedliche Zielfunktionen zuzuordnen. Die Auffassung, dass Controlling auf die Erreichung der Wertziele des Unternehmens ausgerichtet ist, wohingegen das Marketing primär Sachziele verfolgt², ist nach Auffassung des Verfassers nicht schlüssig. Verfolgt Marketing denn letztlich nicht auch Wertziele? Stehen beim strategischen Controlling nicht auch Sachziele im Vordergrund? Bei einer solchen Begriffsdifferenzierung müsste ferner geklärt werden, welche Ziele der „Zwitter“ Marketingcontrolling primär verfolgen sollte – Wert- und/oder Sachziele?

MEFFERT sieht einen Schwerpunkt des Controlling in der Arbeit mit monetären, quantitativen Grössen.³ Er ordnet den Aufgabenschwerpunkt des Controlling daher der operativen Ebene zu: „Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Schnittmenge zwischen den Aufgaben des Controlling und der strategischen Unternehmensplanung wesentlich kleiner ist als zwischen der operativen Unternehmensplanung, die schon allein aufgrund ihres wesentlich kürzeren Zeithorizonts stärker mit quantitativen Grössen arbeitet.“⁴ Diese Auffassung wird vom Verfasser ausdrücklich *nicht* geteilt; zwar besteht in der Realität ein Grossteil der Tätigkeiten des Controlling in der Arbeit mit quantifizierten Grössen. Wird Controlling aber als „Sicherung der Rationalität der Führung“ aufgefasst, so darf es keinesfalls – auch nicht schwerpunktmässig – der operativen Ebene zugeordnet werden. Dass eine solche Zuordnung nicht zweckmässig ist, zeigt sich auch darin, dass häufig zwischen einem operativen und einem strategischen Marketingcontrolling unterschieden wird, wobei bei letzterem Erfolgspotentiale als Steuerungsgrössen im Mittelpunkt stehen – also ein sehr qualitativer, äusserst schwer zu quantifizierender Aspekt.⁵

Fazit: Marketing und Controlling sind verwandte Konzepte, deren Hauptunterschied darin liegt, dass Marketing eine unmittelbare Managementaufgabe ist, während Controlling eine zentrale Unterstützungsfunktion wahrnimmt. Nachfolgend soll geklärt werden, was unter dem zusammengefassten Begriff des „Marketingcontrolling“ verstanden wird.

¹ HORVÁTH 1985, S. 13. Marketing ist als Managementfunktion somit auch für den Betrieb des Führungssystems verantwortlich – eine Aufgabe, die keine Controllingkonzeption dem Controlling zuschreibt.

² MEFFERT 1998, S. 1037.

³ Siehe hierzu insbesondere MEFFERT 1998, S. 1039: „Während das Controlling primär mit monetären, quantitativen Grössen arbeitet (zum Beispiel Deckungsbeitrag, Gewinn, Umsatz, Ein- und Auszahlungen), beschäftigt sich die strategische Unternehmensplanung auch und insbesondere mit qualitativen Grössen wie zum Beispiel Kompetenzen beziehungsweise Fähigkeiten [...], Wettbewerbsvorteilen, Käuferpräferenzen oder der langfristigen Personalentwicklung [...].“

⁴ MEFFERT 1998, S. 1041.

⁵ MEFFERT 1998, S. 1046. Siehe analog auch HORVÁTH 1998b, S. 250.

2.3.2 Marketingcontrolling aus informations- und koordinationsorientierter Sicht

Die Diskussion des Marketingcontrolling¹ wird im deutschsprachigen Raum weitgehend von KÖHLER geprägt.² Er knüpft am Koordinationsansatz des Controlling an und leitet die Aufgaben des Marketingcontrollings aus den allgemeinen Managementfunktionen ab (Planung, Organisation, Mitarbeiterführung, Überwachung): Im Mittelpunkt steht die aufgabenentsprechend gestaltete Informationsversorgung für alle Funktionen des Marketingmanagements.³ Dazu gehören das Feststellen des Informationsbedarfs, das Verknüpfen der relevanten Informationsquellen sowie ein geeignetes Aufbereiten der Informationen. Das Ziel des Marketingcontrolling besteht darin, durch Koordination die Effizienz zu erhöhen.

Ausdrücklich beschränkt KÖHLER das Controlling somit nicht auf die Verknüpfung von Marketingplanung und –überwachung, sondern schliesst – anders als HORVÁTH, aber ebenso wie KÜPPER – Aspekte der Koordination und der Mitarbeiterführung ein.⁴



Abb. 4: Aufgaben des Marketingcontrollings

(Quelle: KÖHLER 1996, S. 521)

Zu den Aufgaben des Marketingcontrollings¹ nach KÖHLER² zählen folgende Tätigkeiten (siehe Abbildung 4):

¹ Im folgenden steht die funktionale Sicht, also die Aufgaben des Marketingcontrolling im Vordergrund, nicht jedoch die Frage, von wem diese Aufgaben wahrgenommen werden (institutionale Sicht). Viele Aufgaben des Controlling werden nicht von Controllern, sondern vom Linienmanagement selbst wahrgenommen. Hierzu HORVÁTH (1998, S. 8): „Manager übernehmen zunehmend wieder Controllingaufgaben.“

² KÖHLER 1998, S. 10 ff.

³ Siehe hierzu insbesondere TER HASEBORG 1995, Sp. 1543.

⁴ KÖHLER 1998, S. 11.

- *Informationskoordination für die Marketingplanung:* Hierunter fallen die problembezogene Informationsbündelung und -koordination insbesondere aus dem Rechnungswesen und der Marktforschung sowie als besonderes Problem die Abstimmung von strategischen und operativen Marketingplänen.
- *Durchführung von Marketingkontrollen und –audits:* KÖHLER fasst Kontrollen und Audits unter dem Begriff der Überwachung zusammen. Kontrollen sind rückblickende Soll-Ist-Vergleiche. Es lassen sich Ablauf- und Ergebniskontrollen unterscheiden, wobei letztere im Marketing überwiegen (beispielsweise Absatzsegmentrechnungen, Kontrollen von Marketinginstrumenten wie die Werbewirkungskontrolle, Kontrollen von absatzwirtschaftlicher Organisationseinheiten wie regionaler Verkaufsbüros.) Audits sind dagegen Ausprägungen einer eher zukunftsorientierten³ Überwachung mit Feedforward-Charakter, die sich mit den Voraussetzungen für die künftige Nutzung von Erfolgspotentialen beschäftigen. Köhler unterscheidet Verfahrensaudits, Strategienaudits, Marketing-Mix-Audits und Organisationsaudits.⁴
- *Problemspezifische Informationsbereitstellung für Organisationseinheiten des Marketing:* Marketingcontrolling muss auf die spezifischen Problemsichten der jeweiligen Organisationseinheiten eingehen, beispielsweise von Produkt- und Kundensegmentsmanagement sowie Verkaufsgebietsleiter. Ferner muss es die Schnittstellen zwischen diesen Einheiten koordinieren.
- *Controllingbeiträge zur Mitarbeiterführung im Marketingbereich:* Hierzu zählen beispielsweise die Gestaltung von Anreizsystemen für den Aussendienst sowie die Bildung interner Verrechnungspreise für Servicestellen wie die Marktforschung, so dass diese effizient eingesetzt werden.
- *Koordination der Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Aufgabengebieten:* Die Aufgaben sind eng miteinander verflochten und müssen aufeinander abgestimmt werden. Ferner sind die Schnittstellen zwischen dem Marketingcontrolling und den anderen betrieblichen Funktionsbereichen zu gestalten.

Neben dem Schema von KÖHLER gibt es noch zahlreiche weitere Ansätze des Marketingcontrolling, beispielsweise die stärker auf die Informationsversorgung abzielende Konzeption von PALLOKS⁵ sowie das auf dem Ansatz von HORVÁTH basierende System von KIENER.⁶ Letzterer unterstreicht stärker als KÖHLER neben der systemkoppelnden (bzw. –nutzenden) Funktion des Marketingcontrolling auch die systembildende Koordinations-

¹ Neben das Marketingcontrolling wird gelegentlich noch ein Vertriebscontrolling gestellt. Dieses umfasst ein deutlich engeres Spektrum an Koordinations- und Steuerungsaufgaben als das übergeordnete Marketingcontrolling und bezieht sich auf die Gestaltung der Absatzwege oder –kanäle, des Aussendienstes, der Lieferkonditionen und der physischen Distribution (siehe hierzu insbesondere KÜPPER 1995, Sp. 2624).

² KÖHLER 1996, S. 521 und 1998, S. 11.

³ TÖPFER 1995, Sp. 1534.

⁴ KÖHLER 1992, Sp. 1277; KÖHLER 1998, S. 12 f.

⁵ PALLOKS 1991.

⁶ KIENER 1980, S. 28 ff.; HORVÁTH/STARK 1982, S. 185 f.

aufgabe: „Die systembildende Funktion besteht in der Entwicklung und Implementierung eines Marketing-Planungs- und –Kontrollsystems sowie eines Marketing-Informationsversorgungssystems. Diese Aufgabe der Metaplanung beinhaltet inhaltliche, strukturelle und prozessuale Formalisierungsvorgänge.“¹ KIENER beschränkt den Gegenstand des Marketingcontrolling aber auf die Bereiche Marketingplanung, Marketingkontrolle und Marketingaudit, bezieht somit also nicht bzw. nicht ausdrücklich Aspekte der Organisation und der Personalführung ein.

Bevor nachfolgend die Brücke zwischen den aufgezeigten neuen Entwicklungen in der Controllingwissenschaft und dem Stand des Marketingcontrolling geschlossen wird, soll zuvor das Verhältnis von Marketingcontrolling und Marketingaudit geklärt werden.

2.3.3 Exkurs: Marketingcontrolling und Marketingaudit

Marketingaudit und Marketingcontrolling werden in der Literatur unterschiedlich abgegrenzt. KOTLER definiert Marketingaudit als ein Konzept zum Überprüfen der Hauptentscheidungsbereiche des Marketing, das sich an eindeutige Regeln halten sollte: „A marketing audit is a *comprehensive, systematic, independent, and periodic* examination of a company’s – or business unit’s – marketing environment, objectives, strategies, and activities with a view to determining problem areas and opportunities and recommending a plan of action to improve the company’s marketing performance.“² Vier Elemente sind wesentlich, damit man von einem Marketingaudit sprechen kann: umfassend (also nicht nur auf ein Marketinginstrument bezogen), systematisch (das heisst methodengeleitet), unabhängig (das heisst nicht nur durch das zuständige Management selber), und periodisch (das heisst regelmässig).

KÖHLER sieht die Aufgaben eines Marketingaudits ähnlich, ohne den Ablauf allerdings so stark wie KOTLER zu reglementieren. Gemäss KÖHLER setzen Marketingaudits auf der Metaebene an, weil nicht die Handlungsabläufe und -ergebnisse selbst überwacht werden, sondern deren Prämissen und Rahmenbedingungen; sie gelten somit dem marktorientierten Führungssystem im ganzen: „Es wird also gefragt, ob die Planungs-, Koordinations- und Kontrollmethoden sowie die Organisation des Marketing-Bereichs den aktuellen Anforderungen und dem allgemein verfügbaren Know-how entsprechen.“³ Marketingaudits dienen „einer rechtzeitigen und umfassend koordinierten Anpassung des marktbezogenen Führungssystems an Umweltveränderungen unter Berücksichtigung der sich ständig weiterentwickelnden Informations- und Planungstechnologien.“⁴

Für Marketingaudits wird selten der Begriff der Marketingrevision verwendet, sondern eher noch der Ausdruck Marketingprüfung. Eigentlich handelt es sich aber beim Marke-

¹ HORVÁTH/STARK 1982, S. 185.

² KOTLER/GREGOR/RODGERS 1989, S. 50 (Hervorhebungen im Original), KOTLER 1999, S. 202.

³ KÖHLER 1992, Sp. 1270.

⁴ KÖHLER 1981, S. 662.

tingaudit nicht um eine Kontrolle im strengen Sinne – hierzu müsste immer ein Vorgabewert vorhanden sein, der beim Audit aber häufig fehlt.¹

KÖHLER unterscheidet Verfahrensaudits (Prüfung der Planungs- und Kontrollverfahren sowie der Informationsversorgung), Strategienaudits (Prüfung der zugrunde gelegten Prämissen, der strategischen Ziele und der Konstistenz der Schlussfolgerungen), Marketing-Mix-Audits (Prüfung der Vereinbarkeit mit strategischen Grundkonzeptionen, der wechselseitigen Massnahmenabstimmung und der Mittel-Zweck-Angemessenheit) sowie Organisationsaudits (Prüfung der vollständigen Berücksichtigung von Marketingaufgaben, der aufgabenentsprechenden Organisationsform sowie der Koordinationsregelungen).² Für KÖHLER fallen Marketingaudits in das Aufgabengebiet des Marketingcontrolling, sind also ein Teilgebiet.³

TÖPFER verwendet eine kompatible, aber sehr weite Definition: “Unter einem Marketing-Audit versteht man die Überprüfung der inhaltlichen und organisatorischen Marketingaktivitäten im Unternehmen.”⁴ Marketingaudit “ist vorwiegend zukunftsorientierte Überwachung [...] und hat eine strategische Überprüfung der grundsätzlichen Effizienz als Ergebnis-Einsatz-Relation und der Effektivität als Ergebnis-Ziel-Relation oder auch einer Weg-Ziel-Relation zum Gegenstand.”⁵ TÖPFER unterscheidet folgende Teilbereiche des Marketingaudit: Informations- und Instrumentaudit, Markt- und Umweltaudit, Ziel- und Strategieaudit, Organisations- und Führungsaudit sowie das Marketing-Mix-Audit.⁶ Er weist darauf hin, dass sein Begriff des Marketing-Audit als strategische Bilanz am ehesten mit dem Verständnis eines strategischen Marketingcontrolling vergleichbar ist.⁷ Den Ausdruck Marketingcontrolling vermeidet Töpfer aber weitgehend.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Marketingaudit überwiegend als Teilbereich des Marketingcontrolling angesehen und schwerpunktmässig dem strategischen Controlling zugeordnet wird.

2.3.4 Marketingcontrolling als Sicherung der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung

Marketingcontrolling darf sich nicht darauf beschränken, lediglich Konzepte des Controlling unreflektiert auf das Marketing zu übertragen – dadurch kann weder Erkenntnisfortschritt erzielt noch können konkrete Handlungsanleitungen für die Praxis abgeleitet werden. MEFFERT wies bereits Anfang der achtziger Jahre auf diese Gefahr hin: „Versteht man Marketing-Controlling als Koordination von Informationsversorgung, Planung

¹ KÖHLER 1992, Sp. 1270 f.

² KÖHLER 1992, Sp. 1277.

³ KÖHLER 1996, S. 521; ähnlich TER HASEBORG 1995, Sp. 1548 f und KRULIS-RANDA 1990, S. 269. Letzterer sieht im Marketingaudit einen ersten Schritt zum Marketingcontrolling.

⁴ TÖPFER 1995, Sp. 1533 f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁵ TÖPFER 1995, Sp. 1534.

⁶ TÖPFER 1986, S. 261; TÖPFER 1995, Sp. 1534 ff.

⁷ TÖPFER 1995, Sp. 1534; TÖPFER 1985, S. 261.

und Kontrolle im Marketingbereich, so beinhaltet dieses Konzept keinerlei neue Führungsfunktionen, sondern weist lediglich auf eine andersartige Aufteilung bisher beim Marketing-Management (oder bei anderen Funktionsträgern im Marketing, z.B. Marktforschung) angesiedelter Marketingfunktionen hin.“¹ Er folgerte daraus, dass für das Marketing ein weitgehend eigenständiges, problembezogenes Instrumentarium entwickelt werden muss.² Ein Marketingcontrolling muss nach Ansicht des Verfassers dabei insbesondere folgenden drei Besonderheiten gerecht werden:³

- *Explizite Berücksichtigung der Kunden- und Konkurrenzorientierung:* Versteht man Marketing wie in Abschnitt 2.1 herausgearbeitet als marktorientierte Unternehmensführung, so sind Kunden- und Konkurrenzorientierung zentrale Elemente. Ein marktorientiertes Controlling muss daher sicherstellen, dass alle Managementbereiche (Informationsversorgung, Planung, Kontrolle, Organisation und Mitarbeiterführung) sowohl kunden- als auch konkurrenzorientiert sind: Für die Informationsversorgung bedeutet dies, dass beispielsweise externe Daten aus der Markt- und Konkurrenzforschung einen hohen Stellenwert besitzen; interne Informationen insbesondere aus dem Rechnungswesen sind zwar wichtig, nehmen aber keine Vorrangstellung ein.
- *Eindeutige Integration der Sachzielorientierung:* Marketingcontrolling koordiniert die Sachziele nicht lediglich indirekt über die Wertziele; vielmehr müssen qualitative Zielgrößen explizit berücksichtigt werden. Eine wichtige Aufgabe des Marketingcontrolling besteht darin, die damit verbundenen Operationalisierungs- und Messprobleme zu lösen.
- *Komplexitätsreduktion:* Eine der grössten Controllingherausforderungen im Bereich des Marketing ist der Umgang mit Komplexität. Marketing verfügt über eine Vielzahl von Instrumenten, die miteinander abgestimmt werden müssen (Interdependenzprobleme im Marketingmix). Die Wirkungskontrolle wird erschwert durch Wirkungsverzögerungen (Dynamik). Neue Ansätze des Marketingcontrolling müssen einen Beitrag dazu leisten, dieses bisher weitgehend unbeantwortete Problem zu lösen.

Die Arbeiten von KÖHLER und TÖPFER bilden eine wertvolle Basis für die weitere Entwicklung des Marketingcontrolling. Die Forschung sollte sich nach Meinung des Verfassers in Zukunft daher nicht darauf konzentrieren, einzelne Elemente des Marketingcontrollingsystems zu optimieren oder alternative Gliederungsschemata zum Marketingcontrolling zu erarbeiten. Vielmehr sollte sie die vorhandenen Ergebnisse handlungsorientiert weiterentwickeln, insbesondere bezüglich der folgenden drei bisher ungelösten Aspekte:

1. *Wirkungsnachweis des Marketing:* Wie kann der Erfolgsausweis des Marketing bezüglich Effizienz und Effektivität (Potentialorientierung) verbessert werden?

¹ MEFFERT 1982, S. 100.

² MEFFERT 1982, S. 102.

³ Siehe hierzu auch MEFFERT 1982, S. 102.

2. Wie kann das Marketingcontrolling dazu beitragen, *die Durchgängigkeit eines marktorientierten Führungssystems* sicherzustellen? Folgende Herausforderungen sind dabei zu lösen:
- Wie gelingt es, Marketing wieder stärker in die Unternehmensführung einzubinden? Entgegen dem Anspruch des Marketing als übergeordneter Führungsphilosophie hat es sich in vielen Unternehmen zu einer Spezialfunktion entwickelt, die sich nicht zuletzt aufgrund ihrer Terminologie zu einem Gebiet für Fachspezialisten entwickelt hat. Marketing ist in vielen Geschäftsleitungen kein Thema mehr – es hat sich „abgekoppelt“.
 - Welche Instrumente des Marketingcontrolling können helfen, die Realisierung und (kooperative) Umsetzung von (geplanten) Marketingstrategien zu verbessern (Marketingimplementierung)?
 - Wann, wie und wie intensiv müssen die zahlreichen heterogenen Teilbereiche des Marketing (Produktmanagement, Kundenmanagement, Vertrieb, Marktforschung) miteinander abgestimmt werden?
3. *Situative Anpassung*: Marketingcontrolling sollte künftig verstärkt differenziert auf heterogene Rahmenbedingungen eingehen.¹ Wie beeinflussen zentrale Rahmenbedingungen wie Branche, Konkurrenzumfeld sowie Kooperations- und Technologieintensität das Marketingcontrollingsystem?

Der Ansatz von WEBER und SCHÄFFER, der dem Controlling die Aufgabe zuweist, Führungsrationalität sicherzustellen, wird aus Sicht des Verfassers den geschilderten Anforderungen am besten gerecht. Zum einen ist er relativ umfassend, so dass sich die bisherigen Forschungsergebnisse einordnen lassen. So stellt beispielsweise TÖPFERS Definition von Marketingaudit die Effizienz als Ergebnis-Einsatz-Relation und Effektivität als Ergebnis-Ziel- bzw. Weg-Ziel-Relation² die gleichen zentralen Aspekte in den Mittelpunkt.³

Zum anderen ermöglicht der Ansatz eine neue Sichtweise auf das Controlling, die insbesondere die „wirklich spannenden“ Fragen in den Vordergrund stellt. Beim bisher dominierenden Koordinationsansatz steckt der „Sprengstoff“ immer in den Schnittstellen zwischen den verschiedenen Teilsystemen, beispielsweise zwischen dem Planungs- und Informationsversorgungssystem. Das Zauberwort „Koordination“ wirkt häufig wie eine „Black-box“, die den Blick auf Lösungsmöglichkeiten eher verklärt als fördert.

Allerdings darf auch der Rationalitätssicherungsansatz nicht unreflektiert auf das Marketing übertragen werden. Im nächsten Abschnitt werden daher die vier von WEBER und

¹ KÖHLER 1998, S. 18.

² TÖPFER 1995, Sp. 1534.

³ Ebenso nennt TER HASEBORG (1995, Sp. 1543) Effizienz und Effektivität des Marketingmanagement als Ziel des Marketingcontrolling. Des Weiteren deckt sich die Controllingauffassung von KRULIS-RANDA (1990, S. 261) mit dem Ansatz.

SCHÄFFER erarbeiteten Handlungsebenen¹ vor dem Hintergrund einer marktorientierten Unternehmensführung reflektiert (siehe Abbildung 5):

1. Anwenden des geeigneten Willensbildungsverfahrens bzw. –mixes zwischen Reflexion und Intuition,
2. Unterstützen der Willensbildung im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung durch Informationen,
3. Sicherstellen eines wirksamen Marketingführungszyklus,
4. Verbinden des Führungszyklus mit Kompetenz- und Anreizgestaltung

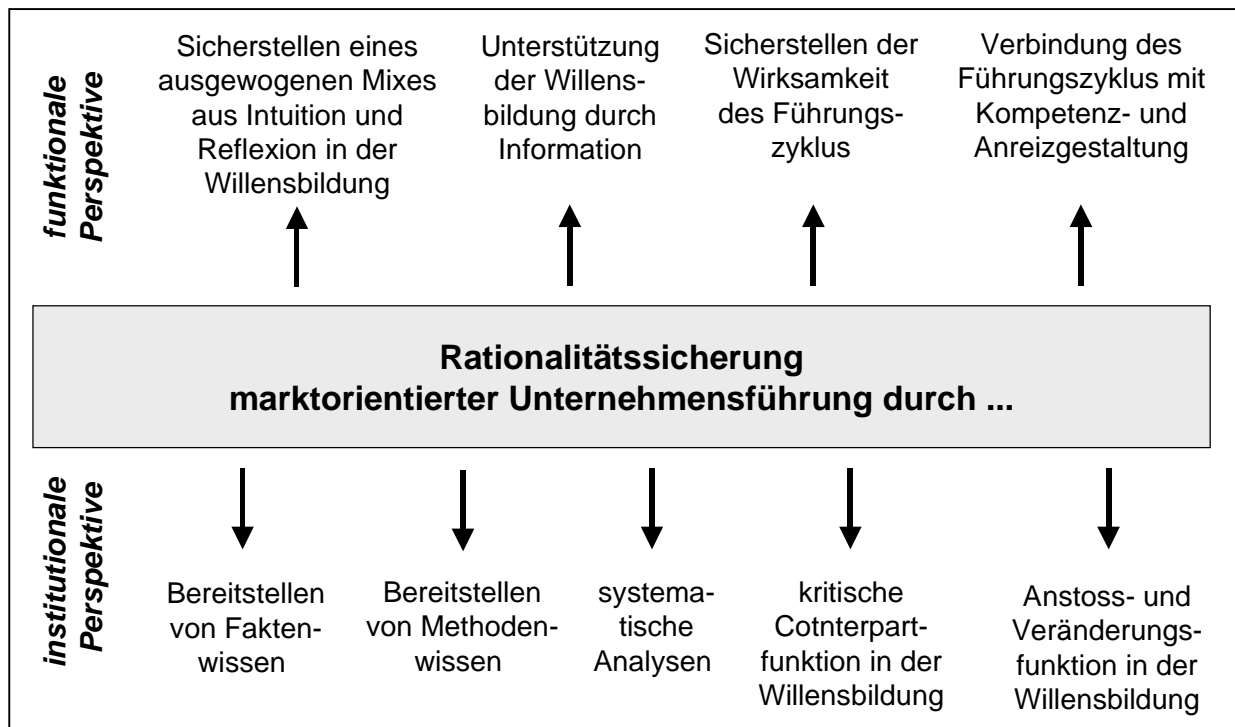


Abb. 5: Sicherung der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung
(Quelle: in Anlehnung an WEBER 1999, S. 40)

3 Herausforderungen im Marketingcontrolling

Als klassisches Schnittstellenthema muss Marketingcontrolling eine sehr grosse Themenvielfalt abdecken. Die nachfolgenden Ausführungen erheben daher nicht den Anspruch, das gesamte Feld abzuhandeln – dafür sei auf die neuere Standardwerke verwiesen.² Vielmehr sollen jene Aspekte herausgearbeitet werden, die im Rahmen eines Verständnisses von Marketingcontrolling als „Sicherung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung“ die zentralen Herausforderungen für das Marketingmanagement sind.

¹ WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 22; WEBER 1999, S. 40.

² LINK/GERTH/VOSSBECK 2000, REINECKE/TOMCZAK/GEIS 2000 bzw. REINECKE/TOMCZAK/DITTRICH 1998, EHRMANN 1999.

3.1 Gewährleisten von Intuition und Reflexion bei der Willensbildung

Traditionell werden dem Marketing eher Eigenschaften wie Kreativität, Innovation und Intuition zugeschrieben, während Controlling eher für Sachlichkeit, Reflexion und Beharrlichkeit steht. Eine solche Zweiteilung ist nach Ansicht des Verfassers aber überholt und gefährlich, weil sie das Zusammenspiel dieser beiden wichtigen Funktionen erschwert und Rollenkonflikte provoziert. Marketingcontrolling sollte daher vermeiden, wie die herkömmliche Kontrolle die Marketingkreativität und die Innovationskraft zu schwächen, sondern vielmehr zu einem „vernünftigen Ausgleich zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit“¹ führen.

Intuition ist häufig notwendig, wichtig und oft sogar hocheffizient – sie kann aber in arbeitsteiligen, komplexen Unternehmen nicht mehr die einzige Form der Willensbildung sein. Marketingcontrolling muss daher sicherstellen, dass *sowohl Reflexion als auch Intuition in der Willensbildung* ausreichend berücksichtigt werden. Tendenziell wird eine höhere Reflexion das Marketingmanagement herausfordern, während die Gewährleistung einer ausreichenden Intuition für viele „klassische Controller“ keine einfache Aufgabe sein wird.

Im Mittelpunkt steht somit die Frage nach dem richtigen Ausmass an Marketingplanung.

3.1.1 Marketingplanung als reflexives Element

Planung wird definiert als ein „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Massnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung“². Sie „stellt eine Vorwegnahme von Handlungen unter Unsicherheit bei unvollkommener Information dar“³. Planung ist prospektives Denkhandeln (Willensbildung), mit dem zukünftiges Tathandeln (Ausführungshandlungen) vorweggenommen werden soll.⁴ Sie ist ein rationaler, sich an Zielen orientierender Informationsverarbeitungsprozess, der sich – im Unterschied zur Prognose – auf zukünftiges Handeln bezieht. Planung basiert primär auf Reflexion, bedarf aber je nach vorhandenem Wissen auch der Intuition.⁵

Planung ist somit ein wichtiges Koordinationsinstrument, um den Unternehmensprozess zu lenken; sie dient der Zielausrichtung aller Tätigkeiten einer Organisation.⁶ Planung führt zu Plänen, also ergebnisorientierten Anordnungen, die das dominierende Instrument der Willensdurchsetzung sind.⁷

¹ KRULIS-RANDA 1990, S. 261.

² WILD 1974, S. 13.

³ STAEHLE 1999, S. 539.

⁴ KOSIOL 1967, S. 79.

⁵ Siehe hierzu insbesondere WEBER 1999, S. 45 f.

⁶ HORVÁTH 1998b, S. 163; WILD 1981, S. 12 ff..

⁷ WEBER 1999, S. 46. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers die Entscheidung der Planung zugeordnet.

Planung und Controlling stehen in einem sehr engen Verhältnis zueinander – alle anderen Formen der Koordination (persönliche Weisung, Selbstabstimmung, Programme, Kultur, Märkte) sind aufgrund ihres weniger quantitativen Charakters – zumindest im traditionellen Verständnis – nicht so controllingintensiv (siehe Abbildung 6). Teilweise wird sogar festgestellt, dass von Controlling eigentlich nur dann gesprochen werden sollte, wenn es soziale Systeme betrifft, die dominant durch Pläne koordiniert werden.¹ Controlling als Führungsgestaltung ist an der Planung massgeblich beteiligt, aber die Planfestlegung selbst (= Entscheidungen) erfolgt durch das Management.

Koordinationsformen Merkmale der Koordinationssituation	Persön- liche Wei- sung	Selbst- abstim- mung	Pro- gramme	Pläne	Kultur	Interne Märkte	Externe Märkte
Marktsituation							
hohe Veränderlichkeit der Nachfrage	-	++	--	--	++	-	-
Fragmentierung der Nachfra- ge (Spezifität)	o	++	--	--	++	-	-
Produkt-/Prozesstechnologie							
hohe Veränderlichkeit	-	+	--	--	+	-	-
hoher Innovationsgrad	o	+	--	--	++	o	-
Art der Koordinationsentscheidung							
hohe Häufigkeit/ Regelmä- ssigkeit	o	o	++	+	o	+	+
Isolierbarkeit	o	o	o	o	o	++	+
Marktgängigkeit des Koordi- nationsobjektes	o	o	o	o	o	+	++
hohe Komplexität	-	+	-	-	+	o	o
Ergebnis der Koordinationsentscheidung							
Zeitbedarf der Abstimmung	+	-	++	+	-	+	o
Qualität der Koordinations- entscheidung	--	++	o	o	++	+	+
Motivation der Koordinations- betroffenen	--	++	-	o	++	o	o
Koordinationskosten	++ ¹	-	+	o	o	o	o
++ gute Eignung + tendenziell gute Eignung o keine eindeutige Beziehung - tendenziell schlechte Eignung -- schlechte Eignung 1 niedrige Kosten							

Abb. 6: Situative Eignung von Koordinationsformen zur Abstimmung des Marketing (Quelle: MEFFERT 1998, S. 943.)

Wird Marketingcontrolling als Sicherstellen der Rationalität marktorientierter Führung verstanden, so muss es zunächst die Frage beantworten, wie intensiv im Marketing geplant werden sollte. Mit anderen Worten: Wann ist Planung effizient und effektiv (und somit rational)?

¹ WEBER 1995, S. 45 ff.

Auch wenn Planung in erster Linie die Reflexion bei der Willensbildung unterstützt, so kann es in gewissen Situationen dennoch rational sein, *aus Effizienz- und Effektivitätsgründen auf Planung zu verzichten* bzw. weniger zu planen:

- Planung ist in der Regel *teuer und zeitaufwendig*; daher unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten ist sie daher nur ab einer bestimmten Grösse zu empfehlen..¹
- Bei *hoher Veränderlichkeit und Dynamik* des Marketingumfelds ist Planung kein besonders geeignetes Koordinationsinstrument; dies gilt insbesondere dann, wenn sich Produkt- und Prozesstechnologie schnell ändern. Werden im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung die beiden Basisorientierung „Innovationsorientierung“ (Erschliessen von Potentialen) und Persistenzorientierung (Ausschöpfen von Potentialen)² unterschieden, so kommt der Marketingplanung insbesondere bei der Persistenzorientierung eine besondere Bedeutung zu, das heisst beim nachhaltigen und effizienten Ausschöpfen von Potentialen.³ Abbildung 6 gibt einen Überblick, in welchen Situationen welche Koordinationsmechanismen vorteilhaft sind.⁴
- Wenn die Planung alle anderen Managementfunktionen determiniert, spricht man von einem plandeterminierten Managementprozess. Dieser ist konzeptionell unzureichend und kann zu *Rigidität* führen sowie wie ein Korsett wirken.⁵

Planung kommt im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre insofern eine besondere Rolle ein, weil diese Koordinationsform vom Management besonders gut und schnell beeinflusst werden kann. Eine Verbesserung der Koordination über kulturelle Elemente ist nur sehr langfristig möglich⁶; die Programmierung ist wesentlich rigider, und der Verweis auf Selbstabstimmung und persönliche Weisung bietet dem Management keine konkreten Handlungsempfehlungen.

Dem Marketingcontrolling fällt somit die Aufgabe zu, festzulegen, wann wieviel Marketingplanung rational ist. Das optimale Mass wird sicherlich weder im völligen Planungsverzicht noch in einem plandeterminierten Managementprozess liegen.

Nachfolgend werden zwei sehr unterschiedliche Positionen geschildert: Zum einen die wertorientierte Unternehmensplanung als zunehmend proklamiertes Instrument einer streng reflexiven Unternehmensführung, zum anderen die Kritik MINTZBERGS am Konzept der strategischen Planung.

¹ STAEHLE 1999, S. 540.

² TOMCZAK/REINECKE 1999, S. 304 ff.

³ Dies heisst aber keinesfalls, dass man im Rahmen einer Innovationsorientierung vollkommen auf Planung verzichten sollte.

⁴ Die Bewertungen in Abbildung X sind allerdings nur generelle Anhaltspunkte – sie müssen selbstverständlich vor dem Hintergrund der jeweiligen Entscheidungssituation im Marketing individuell überprüft werden.

⁵ SCHREYÖGG 1991.

⁶ BLEICHER 1991, S. 152 ff.

3.1.2 Wertorientierte Unternehmensplanung

Wertorientierte Planung steigert den bereits bei jeder Form der Planung immanenten reflexiven Charakter. Insbesondere bei börsenkotierten Unternehmen sind der Shareholder-Value-Ansatz von RAPPAPORT¹ und verwandte Konzepte in den letzten Jahren auf grosse Resonanz gestossen. „Die Steuerungsgrösse ‚Unternehmenswert‘ wird zunehmend als oberste Zielgrösse verwendet.“² Als wichtige zur Quantifizierung eingesetzte Kennzahlen sind in diesem Zusammenhang insbesondere *Economic Value Added* (EVA) und *Market Value Added* (MVA) zu nennen.³

Die Marketingwissenschaft hat sich aber bisher immer stärker auf den Input als auf den Output konzentriert – beispielsweise darauf, wie der Marketingmix zu gestalten sei. Die „Natur“ des Outputs bzw. die Bedeutung des Resultats (beispielsweise Marktanteil) wurde bisher weitgehend als selbstverständlich angesehen oder als Untersuchungsobjekt für weitere Forschung zurückgestellt.⁴

Wertorientierte Planung kann einen Beitrag zur Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung leisten. Opportunismus wird eingeschränkt, weil Zahlen leichter als qualitative Aussagen zu kontrollieren sind.⁵ Dies gilt insbesondere dann, wenn Reflexion und Intuition nicht im richtigen Verhältnis stehen; beispielsweise falls bisher im Bereich Marketing auf jegliche finanzielle Quantifizierung verzichtet wurde.

Allerdings drohen bei der wertorientierten Planung zwei Gefahren:

1. *Scheingenauigkeit*: Aufgrund der quantifizierten Darstellungen wird eine höhere Genauigkeit bezüglich Genauigkeit und Sicherheit suggeriert, als tatsächlich vorhanden ist.
2. *Scheinreflexivität*: Es werden intuitive Urteile quantifiziert (garbage in – garbage out).⁶

Diese beiden Probleme können gemildert werden, indem qualitative Analysen vorgeschaltet und die Bedeutung der Prämissen für das Ergebnis der wertorientierten Planung betont werden. Ferner sollten die Prämissen und die verwendeten Methoden sorgfältig dokumentiert werden.⁷

Marketingplanung und -controlling sind im Rahmen einer auf den Unternehmenswert fokussierten Planung aufgefordert, (kurzfristig) messbare, *quantifizierte Wertbeiträge des Marketing zu belegen*.⁸ Shareholder Value Analysis ersetzt allerdings nicht strategisches

¹ RAPPAPORT 1986 und 1995; siehe auch GOMEZ 1993. Für eine prägnante Erläuterung des Konzepts siehe VCI 1998, S. 64 ff.

² HORVÁTH 1998a, S. 10.

³ Für eine prägnante Darstellung des EVA-Ansatzes und die Unterschiede zum ursprünglichen Ansatz nach RAPPAPORT siehe VCI 1998, S. 74 ff.

⁴ Siehe hierzu ausführlich BONOMA/CLARK 1988, S. 1 f.

⁵ WEBER/KNORREN 1998, S. 16.

⁶ WEBER/KNORREN 1998, S. 15.

⁷ WEBER/KNORREN 1998, S. 16.

⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt X auf Seite X.

Denken, sondern muss vielmehr auf einer umfassenden strategischen Analyse basieren: „Used correctly, shareholder value analysis is much more like an examination of the strategic fundamentals than a number-crunching exercise. Without a basis in the hard organizational and competitive realities, value-based numbers have no meaning.“¹

Eindeutiges Ziel dieser Ansätze ist es, Reflexion in der Willensbildung zu erhöhen und insbesondere auch gegenüber dem Shareholder transparenter zu machen. „In summary, once marketers understand the key relationships that determine how shareholder value is created, they will be better equipped to influence the strategy dialogue in the business.“²

3.1.3 Mintzbergs Kritik am reflexiven Konzept der strategischen Planung

Die Grundsatzkritik von MINTZBERG am Konzept der strategischen Planung ist gewissermaßen ein Gegenpol zu den geschilderten Grundsätzen einer wertorientierten Unternehmensführung.

MINTZBERG kritisiert die zu starke Reflexion im Rahmen der strategischen Planung. Er verurteilt nicht Planung an sich, sondern vielmehr die häufig zugrundeliegende mechanistische, formalistische und rein analytische Denkhaltung: „Strategien werden zuerst geplant und danach umgesetzt.“

Strategisches Denken ist seiner Meinung nach aber eher Synthese, die Intuition und Kreativität verlangt. Strategien halten sich nicht an Zeitpläne, formale Raster und Hierarchien: „They must be free to appear at any time and at any place in the organization, typically through messy processes of informal learning that must necessarily be carried out by people at various levels who are deeply involved with the specific issues at hand.“³

MINTZBERG ist der daher Auffassung, dass Strategie in der Regel nicht geplant wird, sondern sich vielmehr formiert. Strategien sind häufig auch Muster der Vergangenheit, die somit häufig nicht entwickelt werden können, sondern sich selber entwickeln. So wie „strategische“ Planung bisher praktiziert und gelehrt wird, ist es eigentlich lediglich strategische Programmierung, das heißt ein Artikulieren und Ausarbeiten von Strategien oder Visionen, die bereits existieren.⁴

Allerdings spricht sich MINTZBERG nicht grundsätzlich gegen Planung aus, sondern definiert die Aufgaben der Planer neu. Planer sollten nicht versuchen, Strategien zu planen, sondern vielmehr die Strategieformierung unterstützen. Sie sollen als Katalysatoren, Analytiker, Mustererkenner und strategische Programmierer wirken: „Planner should make their contribution around the strategy-making process rather than inside it. They should supply the formal analyses or hard data that strategic thinking requires, as long as

¹ DAY/FAHEY 1990, S. 162.

² DAY/FAHEY 1988, S. 56.

³ MINTZBERG 1994, S. 108.

⁴ MINTZBERG 1994, S. 107.

they do it to broaden the consideration of issues rather than to discover the one right answer. They should act as catalysts who support strategy making by aiding and encouraging managers to think strategically. And, finally, they can be programmers of a strategy, helping to specify the series of concrete steps needed to carry out the vision.“¹

Eine solche strategische Programmierung stellt sicher, dass alle in der Organisation am gleichen Strang ziehen. Ausserdem kann sie erforderlich sein, um Unterstützung von Externen zu bekommen, beispielsweise Finanzgebern.² Die Programmierung umfasst drei Schritte: Codification, Elaboration und Conversion. “Codification means clarifying and expressing the strategies in terms sufficiently clear to render them formally operational, so that their consequences can be worked out in detail. [...] Elaboration means breaking down the codified strategies into substrategies and as hoc programs as well as overall action plan specifying what must be done to realize each strategy[...]. And conversion means considering the effects of the changes on the organization’s operations – effect on budgets and performance controls, for example.“³

Die von MINTZBERG definierten Planungsaufgaben decken sich interessanterweise mit den Aufgaben, die in der deutschsprachigen Literatur dem Controlling zugeordnet werden. Ferner argumentiert er – ähnlich wie WEBER und SCHÄFFER – dass in der Phase der Willensbildung Reflexion und Intuition zu berücksichtigen sind: MINTZBERG fordert ein ausgewogenes Verhältnis von „Left- and Right-Handed Planners“ sowie einen gleichberechtigten Fokus auf harte, detailgenaue Analysen einerseits sowie weiche Fakten und Quick-and-Dirty-Analysen andererseits.⁴ Neben Analyse ist Intuition erforderlich, um Diskontinuitäten zu verstehen. (WEBER und SCHÄFFER scheinen allerdings – ganz im Gegensatz zu MINTZBERG – das Defizit eher bezüglich Reflexion als bezüglich der Intuition zu sehen.⁵)

HAMEL unterstützt die Forderung MINTZBERGS: „Like all forms of complexity, strategy is posed on the border between perfect order and total chaos, between absolute efficiency and blind experimentation, between autocracy and complete *ad hoc*ocracy.“⁶ Ebenso wie MINTZBERG ist HAMEL der Meinung, dass Strategien nicht geplant werden, sondern allmählich entstehen. Er beschränkt sich allerdings nicht auf die Kritik des reflexiven Elements der Planung und der bei MINTZBERG anklingenden Grundhaltung, dass das Management bezüglich Strategien weitgehend hilflos sei. HAMEL geht vielmehr einen Schritt weiter, indem er fordert, gerade die intuitiven Elemente zu fördern: „The reason I don’t believe we’re helpless is because strategy doesn’t simply emerge – rather, it is emergent, in the same full-bodied sense that life itself is emergent. One of the things we’re learning

¹ MINTZBERG 1994, S. 108.

² MINTZBERG 1994, S. 113. MINTZBERG sieht allerdings nur dann Sinn in einer strategischen Programmierung, wenn die Umwelt relativ stabil ist. Andernfalls sollte man die Strategie flexibel lassen.

³ MINTZBERG 1994, S. 112.

⁴ MINTZBERG 1994, S. 113.

⁵ WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 18.

⁶ HAMEL 1998, S.11 f.

from complexity theorists is that by creation the right set of preconditions, one can provoke emergence. [...] Once you start thinking of strategy as an emergent phenomenon, you realize that we have often attacked the wrong end of the problem. Strategists and senior executives have too often worked on the strategy', rather than on the preconditions that could give rise to strategy innovation."¹

Er nennt einige Rahmenbedingungen, wie es gelingen kann, neue Strategien hervorzu-
bringen:²

1. *Neue Stimmen, neue Unterhaltungen, neue Perspektiven*: Das Top-Management sollte seine Monopolstellung bezüglich der Strategieerstellung aufgeben und statt dessen Newcomer, junge Mitarbeiter und solche aus organisatorischen Randbereichen stärker einbeziehen. Der Kreis der Beteiligten sollte erweitert werden, um damit auch neue und andersartige Blickwinkel zuzulassen. Ziel ist eine ununterbrochene Suche nach neuen Blickwinkeln, aus denen man sich selber, die Kunden, die Konkurrenten und somit die Möglichkeiten betrachten kann
2. *Neue Leidenschaft („passion“)*: Die Unternehmenskultur sollte so ausgerichtet sein, dass Wandel grundsätzlich nicht als Bedrohung wahrgenommen wird, sondern vielmehr als Chance zum Schaffen einer einzigartigen, aufregenden Zukunft, an der man teilhaben kann.
3. *Neue Experimente*: Das Management sollte eine Serie kleiner, risikovermeidender Experimente starten, um daraus zu lernen, welche Strategien funktionieren und welche nicht

All diese Massnahmen dienen dazu, „Strategy as stretch“ zu begreifen. Die traditionellen Grundannahmen sollen in Frage gestellt werden, und die Unternehmensplanung soll über die Kernkompetenzen hinausplanen, um dadurch zu verhindern, dass aus Kernkompetenzen „core rigidities“ werden.³ Das sogenannte „Icarus Paradoxon“ soll vermieden werden: „[...] the very causes of success, when extended, may become the causes of failure. It is simply a case of ‚too much of a good thing‘. For example, a focused strategy can produce wonderful competitive advantages as it mobilizes resources so efficiently; but when taken too far it becomes narrow obsession. [...] Similarly, routines promote efficiency and simplify coordination, but they can blind managers and mire the organization in its past. [...] Icarus‘ wings and his courage were strengths; but when pushed to the limit, they became deadly.“⁴

Diese Sichtweise dreht die traditionellen Controllingaufgaben um 180 Grad um: Nicht mehr das Sicherstellen von Reflexion steht im Mittelpunkt; vielmehr sollte das Controlling sicherstellen, dass die Rahmenbedingungen für „mehr“ Kreativität geschaffen wer-

¹ HAMEL 1998, S. 10 f.

² HAMEL 1998, S. 12 f.

³ SLATER/NARVER 1995, S. 70; HAMEL/PRAHALAD 1994.

⁴ MILLER 1990, S. 18.

den: „So the real purpose of effective planning [im Sinne von Controlling, A.d.V.] is not to make plans but to change the microcosm, the mental models that these decision maker carry in their heads.“¹

Fazit: Controlling muss im Rahmen der Willensbildung einen geeigneten Mix zwischen Intuition und Reflexion sicherstellen. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten des traditionellen (institutionellen) Controlling liegt bisher eindeutig auf der Sicherstellung ausreichender Reflexion. Strategisches Marketingcontrolling muss aber ein Gleichgewicht von Reflexion und Intuition sicherstellen: Einerseits muss das Controlling das Marketingmanagement beispielsweise mit den positiven Aspekte einer wertorientierten Unternehmensplanung vertraut machen. Andererseits muss das Marketingcontrolling aber auch sicherstellen, dass die Marketingplanung „Luft“ für Kreativität lässt, das heisst, dass das reflexive Element nicht die Intuition abtötet.

3.2 Informationsversorgung im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung

Folgendes Zitat von NARVER/SLATER zeigt, dass der Informationsversorgung im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung eine herausragende Rolle zukommt (siehe Abbildung 7): „A market orientation is valuable because it focuses the organization on (1) continuously collecting information about target-customers‘ needs and competitors‘ capabilities and (2) using this information to create continuously superior customer value.“²

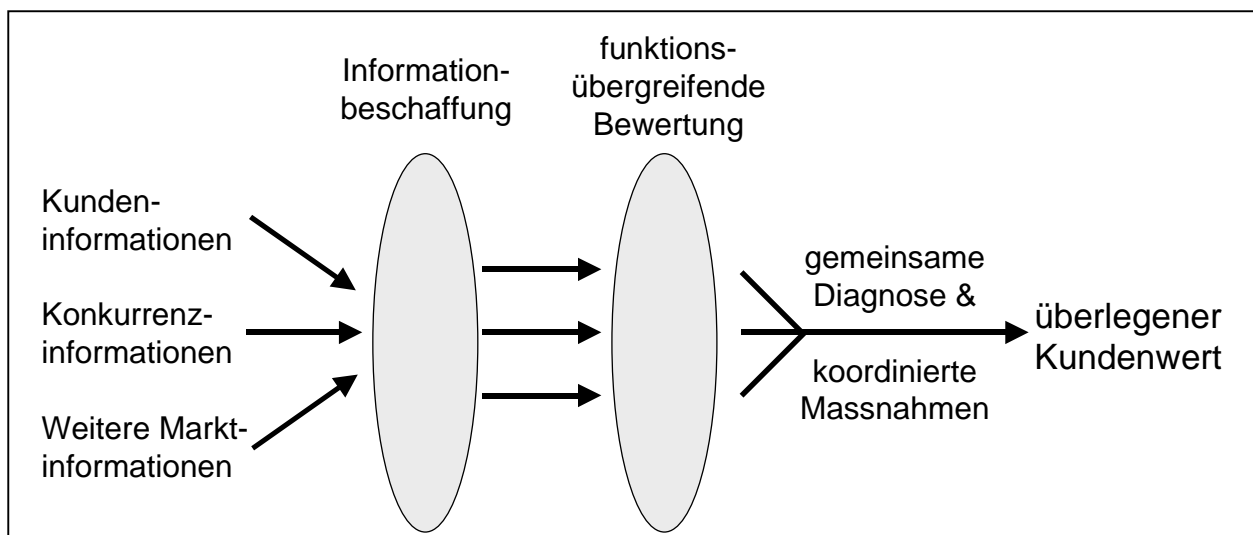


Abb. 7: Informationsversorgung im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung (Quelle: SLATER/NARVER 1994, S. 23, Übersetzung durch den Verfasser.)

Das Verbessern des Informationsstands ist somit auch eine der wichtigsten Aufgaben des Controlling. „Die Informationsversorgung der Führung mit ergebniszielorientierten In-

¹ GEUS 1988, S. 3 f.

² SLATER/NARVER 1995, S. 63.

formationen ist von Anfang an die Kernaufgabe des Controllers gewesen.“¹ In den letzten Jahrzehnten hat sich allerdings der Bereich ausdehnt, über den informiert werden soll: Standen früher fast ausschliesslich Buchhaltung und später die Kostenrechnung im Mittelpunkt, so ist Controlling zunehmend auch für die Versorgung mit Informationen aus der Unternehmensumwelt sowie insbesondere bezüglich Märkten und Kunden zuständig.

Marketingaccounting ist jener Teil des Marketingcontrolling, der sich mit der Versorgung des Marketing mit Informationen aus dem Rechnungswesen beschäftigt. Dieser Bereich weist eine grosse Nähe zum klassischen Controlling auf; die Informationen müssen allerdings häufig in neuer Form aufgearbeitet werden. Wichtige Teilgebiete sind Absatzsegmentrechnungen², finanzielle Kennzahlensysteme³, Target Costing⁴ und Prozesskostenrechnung⁵. Die Wissenschaft hat diesbezüglich bereits zahlreiche Vorschläge entwickelt. Engpass im Bereich Marketingaccounting ist aus der Sicht des Verfassers daher in erster Linie die Umsetzung in Unternehmen. So verzichten beispielsweise deutlich mehr als die Hälfte der Dienstleistungsunternehmen auf regelmässige Kundendeckungsbeitragsrechnungen⁶. Diese Informationen sind aber für rationale Entscheidungen im Marketing häufig unerlässlich. FREILING und RECKENFELDERBÄUMER stellen fest: „Insgesamt sind somit die allgemeinen *Voraussetzungen*, auf die eine Kundenerfolgsrechnung in der Praxis trifft, in der Tendenz als wenig förderlich einzuschätzen.“⁷ Marketingcontrolling muss daher dazu beitragen, die Voraussetzungen in der Praxis für moderne Instrumente des Marketingaccounting zu verbessern.

Eine weitere grosse Herausforderung des Marketingcontrolling besteht darin, *die Versorgung mit Informationen über das Unternehmensumfeld, Kunden, Konkurrenten und Marktpartner* zu koordinieren sowie diese Informationen geeignet aufzubereiten und mit internen Informationen zu verknüpfen. Diese Aufgabe übernehmen in vielen Unternehmen teilweise Marktforschungsabteilungen, die selten dem institutionalisierten Controlling, sondern meist direkt dem Marketingmanagement zugeordnet sind.⁸ Marktorientiertes Controlling muss allerdings dafür sorgen, dass auch tatsächlich alle relevanten Stellen Markt- und Kundeninformationen erhalten: „To be of greatest use, customer information must move beyond the market research, sales, and marketing functions and ‚permeate every corporate function‘ [...].“⁹

¹ HORVÁTH 1998b, S. 331.

² KÖHLER 1993, S. 279 ff.; EHRMANN 1998.

³ REICHMANN/PALLOKS 1997.

⁴ SEIDENSCHWARZ 1993.

⁵ HORVÁTH ET AL. 1993.

⁶ TOMCZAK ET AL. 1998, S. 17. In dieser Publikation werden auch empirische Ergebnisse zu anderen Branchen präsentiert.

⁷ FREILING/RECKENFELDERBÄUMER 2000, S. 508 (Hervorhebung im Original).

⁸ Rein funktional gesehen ist Marktforschung allerdings Teil des Controlling.

⁹ SHAPIRO 1988, S. 121.

Die Marketingwissenschaft sollte sich – neben der klassischen Forschung im Bereich der Kundenzufriedenheitsforschung (beispielsweise Kundenbarometer¹) – aus Sicht des Verfassers insbesondere mit folgenden drei Teilgebieten des Marketingcontrolling auseinandersetzen:

1. *Technologie- und Marktradar*: Eine zentrale Komponente einer strategischen Kontrolle besteht in einer ungerichteten Überwachung² der Unternehmensumwelt. Diesem Teil der strategischen Informationsversorgung kommt im Rahmen des Marketingcontrolling eine herausragende Bedeutung zu, nicht zuletzt aufgrund der beschriebenen Unzulänglichkeiten und Probleme einer strategischen Planung. Das Marketingcontrolling sollte einerseits Konzepte bezüglich einer strategischen Frühwarnung im Marketing³ weiterentwickeln. Ein Schwerpunkt sollte dabei darauf liegen, Marktstrukturen und –grenzen zu erfassen. Andererseits sollte Marketingcontrolling sicherstellen, dass das Management neue beziehungsweise bisher unbefriedigte Kundenbedürfnisse aufspürt („Customer sensing“) sowie die Bedeutung künftiger Technologieentwicklungen erkennt – und zwar schneller als die Konkurrenz. „Organizations will need to learn to sense and respond to customers‘ requests, rather than make offers based on forecasts of what groups of customers are likely to want.“⁴ Zahlreiche Wissenschaftler rücken diese Aufgabe in den Mittelpunkt der marktorientierten Unternehmensführung.⁵
2. *Kundeninformationen*: Nicht zuletzt aufgrund der insbesondere durch das Internet getriebenen „New Economy“ kommt dem Erheben, Aufbereiten und Verknüpfen von kundenindividuellen Informationen⁶ eine herausragende Rolle zu, um dadurch letztlich Mehrwerte⁷ anbieten zu können.
3. *Kunden- und Markenwert*: Diese beiden Begriffe zählen sicherlich zu in den letzten Jahren im Marketing am häufigsten diskutierten Konstrukten. Die besondere Controllingherausforderung liegt im Schnittstellencharakter: Um Kunden- oder Markenwerte zu berechnen, müssen interne Daten (zum Beispiel Umsatz- und Kosteninformationen) und externe Informationen (beispielsweise Kundenzufriedenheit, Einstellungsgrößen, Bekanntheitsgrade) quantifiziert und miteinander verknüpft werden. Die Quantifizierung stellt das Marketing vor ähnliche Probleme wie die Konzepte einer wertorientierten Unternehmensführung. Die Marketingforschung hat zwar sowohl bezüglich Kunden-⁸ und als auch Markenwert¹ zahlreiche Fortschritte gemacht, doch

¹ Für einen Überblick über nationale Kundenbarometer siehe BRUHN/MURMANN 1998.

² SCHREYÖGG/STEINMANN 1985.

³ KÜHN/FASSNACHT 1998.

⁴ DAY/MONTGOMERY 1999, S. 8.

⁵ SLATER 1997 und die dort zitierte Literatur.

⁶ HAGEL/SINGER 1999, S. 109 ff.; HAGEL/RAYPORT 1997.

⁷ SCHÖGEL/BIRKHOFER/TOMCZAK 2000, S. 41 ff.

⁸ Siehe insbesondere RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, KRAFFT/MARZIAN 1997, BLATTBERG/DEIGHTON 1997.

bleiben noch viele Fragen offen, beispielsweise: Wann ist welches der verschiedenen Verfahren zur Bestimmung des Markenwerts sinnvoll? Welche Aspekte sollen in einen Kundenwert, verstanden als abdiskontierter Customer Lifetime Value, einbezogen werden? Welche Diskontierungsverfahren eignen sich am besten? Sind Kunden- und Markenwert letztlich dasselbe, oder ist der Markenwert ein Teil des Kundenwerts, wie im Rahmen aktueller Publikationen² vorgeschlagen?³

Ein grundsätzlicher Trend besteht darin, dass die Integration des Informationsversorgungssystems als Ganzes vorangetrieben wird.⁴ Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Potentiale der Informationstechnologie beispielsweise bezüglich Data Warehousing⁵ zunehmend ausgeschöpft werden. Das Marketingcontrolling profitiert einerseits von dieser Entwicklung, sollte andererseits aber auch aktiv daran mitwirken, dass die Integration den Anforderungen einer marktorientierten Unternehmensführung gerecht wird. Konkret muss sichergestellt sein, dass Informationen über Kunden, Konkurrenten und Marktpartner im Mittelpunkt der zentralen Datenbasis stehen sollten.

Fazit: Herausforderungen für Marketingcontrollingforschung bestehen im Bereich der Informationsversorgung insbesondere bezüglich der Verbesserung strategischer Überwachungssysteme im Sinne eines Technologie- und Marktradars, dem Erfassen und Verknüpfen individueller Kundeninformationen sowie der Weiterentwicklung der Konstrukte von Kunden- und Markenwert.

3.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus

Nachdem in Abschnitt 3.1 bereits diskutiert wurde, welche Rolle der Planung im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung zukommt, steht nun die Frage im Mittelpunkt, wie der Führungszyklus von der Willensbildung bis zur Umsetzung wirksam abgesichert werden kann.

Nachfolgend wird herausgearbeitet, dass bisher im Marketing instrumentelle Anordnungen im Rahmen von Marketingkonzepten dominieren. Die Probleme dieses Vorgehens werden diskutiert; ferner wird begründet, warum ergebnisbezogenen Anordnungen im Vergleich zu instrumentellen Anordnungen ein grösserer Stellenwert eingeräumt werden sollte.

¹ Siehe stellvertretend für viele: AAKER 1991 und 1996, KELLER 1997 und 2000, BEKMEIER-FEUERHAHN 1998, ESCH/ANDRESEN 1994.

² RUST/ZEITHAML/LEMON 2000.

³ Aufgrund der Bedeutung dieses Themas sind hierzu am Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St. Gallen mehrere Publikationen in Vorbereitung, die auf empirischen Untersuchungen beruhen.

⁴ HORVÁTH 1998b, S. 10.

⁵ HANNIG 1998.

3.3.1 Marketingkonzepte als dominierende Planungssysteme

Der Führungsprozess im Marketing beruht – zumindest in der Theorie – auf klassischen Marketingkonzepten. Vorreiter eines konzeptionellen Marketings ist BECKER, dieses Planungssystem wie folgt definiert: „Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan („Fahrplan“), der sich an angestrebten Zielen („Wunschorten“) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien („Route“) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) festlegt.“¹

Fast jedes Marketinglehrbuch enthält einen Vorschlag für ein Marketingkonzept. Auch wenn sich diese bezüglich Terminologie und einiger Details unterscheiden, so entspricht die Grundidee doch jener von BECKER: Auf der Basis von Stärken-Schwächenanalysen werden Marketingziele definiert und Strategien abgeleitet, die mit Hilfe des Marketingmix umgesetzt werden. Marketingkonzepte sind somit Grobentscheidungsraaster², die folgende Funktionen wahrnehmen, um eine wirksame, integrierte Marketingführung sicherzustellen:

- *Systematik*: Marketingkonzepte basieren in der Regel auf einer wohldurchdachten Systematik, die Reflexion im Rahmen der Willensbildung erhöht und dazu beiträgt, dass die wesentlichen im Rahmen der Ausführung relevanten Aspekte berücksichtigt werden.
- *Entscheidungsbezug*: Marketingkonzepte zwingen Führungskräfte aufgrund ihres logischen Aufbaus dazu, gewisse Entscheidungen zu treffen (beispielsweise, ob eine Preis-Mengen- oder eine Präferenzstrategie gewählt werden soll). Klare Entscheidungen können dann auch besser kommuniziert werden.
- *Commitment und Feedback*: Marketingkonzepte erhöhen die Verbindlichkeit von Entscheidungen und helfen, erzielte Ergebnisse durch Vergleiche mit den angestrebten Zielen zu beurteilen.

In den meisten Marketingkonzepten stehen Marketingstrategien im Mittelpunkt: Sie sind das zentrale Bindeglied zwischen den Zielen und den operativen Marketingmassnahmen, das heisst dem Einsatz der Marketinginstrumente. Ohne das Festlegen einer Marketingstrategie würde die Effizienz der eingesetzten Instrumente in der Regel erheblich sinken. Das angestrebte Ziel würde später erreicht und/oder es müssen grössere finanzielle Mittel bereitgestellt werden, weil Ressourcen unwirtschaftlich eingesetzt werden.³ Versteht man unter Controlling das Sicherstellen von Führungsrationalität, so ist es damit eine wichtige Aufgabe des Marketingcontrolling, dafür zu sorgen, dass tatsächlich Marketingkonzepte erarbeitet und insbesondere Marketingstrategien definiert werden.

¹ BECKER 1998, S. 5.

² WEINHOLD-STÜNZI 1991.

³ BACKHAUS 1999, S. 48 f.; siehe hierzu auch BECKER 1998, S. 140 f.

Dennoch stellt sich die Frage, ob die klassischen Marketingkonzepte Effektivität und Effizienz des Marketing erhöhen – mit anderen Worten: Ist es rational, die Marketingführung danach auszurichten?

Aus Sicht des Verfassers weisen die meisten klassischen Marketingkonzepte drei grundsätzliche Defizite auf:

1. *Unkoordinierte Programmierung*: Die klassischen Marketingkonzepte beruhen auf der Idee, dass Marketingstrategien mit Hilfe der Marketinginstrumente umgesetzt werden sollen. Diese durchaus schlüssige Grundannahme führt allerdings dazu, dass Marketing programmiert wird. Der Marketingmix wird – zumeist ausgehend vom „Produkt“ – detailliert ausgearbeitet; für jedes Marketinginstrument und die jeweiligen Subinstrumente werden differenzierte Vorgaben abgeleitet. Marketingplanung wird somit zur Programmierung. Instrumentelle Anweisungen mit der dazugehörigen Budgetierung entsprechen klaren Prozess- bzw. Faktorvorgaben. Auf ergebnisorientierte Anweisungen wird weitgehend verzichtet. Hinzu kommt, dass die Instrumente und die daraus abgeleiteten Vorgaben häufig ungenügend aufeinander abgestimmt sind.
2. *Fehlende Durchgängigkeit*: Zwar weisen die meisten Autoren darauf hin, dass Marketingkonzepte nicht sequentiell, sondern iterativ durchlaufen werden, doch finden sich nur wenige Hinweise, wie dies zu geschehen hat.¹ Die meisten Marketingkonzepte trennen zwischen Planung bzw. Programmierung und Umsetzung, ohne dass situative Hinweise bezüglich einer Abstimmung dieser beiden Phasen gegeben werden. Dieses Problem verschärft sich, weil aufgrund der zunehmenden Anzahl strategischer und operativer Marketingkooperationen nicht nur unterschiedliche Abteilungen und Ebenen eines Unternehmens koordiniert werden müssen, sondern eine Vielzahl kooperierender Unternehmen.
3. *Mangelhaftes Kontrollkonzept*: Die instrumentelle Prägung der Marketingkonzepte erschwert ein integriertes Kontrollkonzept. Da der Schwerpunkt auf instrumentellen Anweisungen liegt, fokussiert sich die Marketingkontrolle auch auf die Marketinginstrumente. Eine übergreifende Marketingüberwachung auf der Basis der im Konzept definierten Marketingziele und der Marketingstrategie erfolgt dagegen sehr selten.

Auf diese drei Defizite wird nachfolgend ausführlich eingegangen, weil sie zentrale Herausforderungen für das Marketingcontrolling sind. Denn letzteres ist dafür verantwortlich, die Wirksamkeit des Führungsprozesses und damit die Durchgängigkeit von Marketingkonzepten sicherzustellen.

¹ Einige Autoren widmen sich diesem Thema inzwischen allerdings ausführlicher, beispielsweise BACKHAUS 1999, S. 755 und BELZ 1998, S. 566 ff.

3.3.2 Controllingherausforderung: Abstimmung des Marketingmix

Die Koordination des integrierten Marketingmix – nicht einzelner Instrumente – ist eine der grössten noch weitgehend ungelösten Herausforderungen im Marketing. Folgende Faktoren erschweren die Abstimmung des Marketingmix:¹

- die grosse Zahl von Kombinationsmöglichkeiten der Marketinginstrumente,
- Dynamik bei der Entwicklung neuer Instrumente und Instrumentedimensionen,
- funktionale, zeitliche und hierarchische Interdependenzen zwischen den Marketinginstrumenten,
- Austrahlungseffekte zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern,
- Unsicherheit hinsichtlich der Wirkung einzelner Massnahmen,
- Ressourcenbeschränkungen sowie
- Koordinationsprobleme zwischen unterschiedlichen Funktionsträgern.

Diese Komplexität führt häufig zu einer Verzettelung, die BONOMA mit “global mediocrity” bezeichnet: „when the head office fails to pick one marketing function for special concentration and competence and instead takes satisfaction in doing an adequate job with each [...]. Officials thereby spread resources and administrative talent democratically but ineffectively.”² Ein solches vollständiges Marketing führt zu Trägheit und Mittelermässigkeit.³ Mit anderen Worten: Die Marketingstrategie erfüllt häufig ihre Leitfunktion für das operative Marketing nicht. BONOMA fordert daher eine klare Fokussierung: “In the best companies, a strong sense of identity and of direction in marketing policies exists. [...]. The full endorsement of fewer, sounder marketing programs seems to give these officers the critical mass they need to make the programs work in good times and bad and limits the risk to the company.”⁴

Die Marketingwissenschaft hat bereits einige Lösungsansätze für dieses Koordinationsproblem entwickelt⁵, die bisher aber noch nicht als befriedigend bezeichnet werden können: MEFFERT schlägt eine situative Planung des Marketingmix vor: Bei homogener Produktstruktur empfiehlt er eine instrumentenbezogene Planung, bei arbeitsteiligen Mehrproduktunternehmen dagegen, ausgehend von den Produkten zu planen.⁶ Analytische Verfahren wie die Marginalanalyse oder die mathematische Programmierung liefern kaum umsetzbare Gestaltungshinweise, weil viele Problemstellungen in der Praxis isoliert und zeitlich gestaffelt bearbeitet werden. Die Möglichkeiten der für diese Verfahren erforderlichen quantitativen Beurteilungen sind aufgrund unzureichender Informationen

¹ KUSS/TOMCZAK 1998, S. 177; NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN 1995, S. 890 ff; KÜHN 1995, S. 11 ff.

² BONOMA 1984, S. 71.

³ BELZ 1998, S. 664.

⁴ BONOMA 1984, S. 75 f.

⁵ Siehe hierzu insbesondere KUSS/TOMCZAK 1998, S. 182 ff.

⁶ MEFFERT 1998, S. 884.

sehr begrenzt. Ausserdem erhöhen diese Verfahren die Rigidität, indem sie die Planung in eine Programmierung transformieren.

Heuristische Verfahren sind zwar nicht so präzise, liefern dagegen aber eher Handlungsanweisungen. Beispiele solcher Verfahren sind das Dominanz-Standard-Modell von KÜHN¹, das Zonenmodell der Profilierung von RUDOLPH und die instrumentelle Strategiemodelle von HAEDRICH/TOMCZAK² und GUSSEK³. Die meisten der geschilderten Verfahren versuchen, die Abstimmung von Marketingstrategie und operativem Marketing zu verbessern, indem aus der Strategie instrumentelle Schwerpunkte abgeleitet werden. Dies ist eine logische Folgerung auf der Basis planerischer Grundannahmen.

Aus Sicht des Verfassers sollte allerdings diese Grundannahmen überdacht werden. Eine grundsätzlich andere Möglichkeit wäre es, das operative Marketing nicht bereits im Rahmen von Marketingkonzepten detailliert zu planen und zu programmieren, sondern stattdessen die instrumentellen Anweisungen durch ergebnisbezogene Vorgaben zu ersetzen, beispielsweise durch operationalisierte Kundenakquisitions- und Kundenbindungsziele. Mit anderen Worten: Wieviel geplante Koordination ist tatsächlich notwendig, um die Marketingstrategie umzusetzen?

Selbstverständlich lösen ergebnisbezogene Anweisungen das Problem der Abstimmung des Marketingmix nicht; sie delegieren es vielmehr auf eine tiefere Ebene. Gerade aus Effizienz- und Effektivitätsgründen kann dies aber dennoch durchaus sinnvoller sein als eine detaillierte Programmierung. Ergebnisvorgaben würden mehr Raum für situative Lösungen sowie Intuition und Improvisation lassen als instrumentelle Input- und Prozessvorschriften. So werden beispielsweise im Rahmen der Balanced Scorecard⁴ überwiegend Ergebnisvorgaben verwendet.

3.3.3 Controllingherausforderung: Marketingimplementierung

Die Grundidee von Marketingkonzepten besteht darin, einen wirksamen Marketingführungsprozess sicherzustellen, das heisst Willensbildung und –durchsetzung aufeinander abzustimmen. Seit über 30 Jahren werden allerdings Umsetzungsprobleme diskutiert, die bis heute noch nicht ausreichend gelöst sind.⁵ Folgende Fallstricke bei der Implementierung von Marketingkonzepten stehen im Mittelpunkt der Diskussion:⁶

1. Fehlende Anpassung von Marketingkonzepten an das jeweilige Unternehmen

Lehrbuchartige Marketingkonzepte erwecken den Eindruck von Allgemeingültigkeit. Sie werden daher häufig zu wenig reflektiert und schablonenartig eingesetzt. „There is no

¹ KÜHN 1995, S. 45.

² HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 145 ff., GUSSEK 1992, S. 157 f.

³ RUDOLPH 1993.

⁴ KAPLAN/NORTON 1992 und 1996.

⁵ BACKHAUS 1999, S. 755; DAY 1999.

⁶ AMES 1968, S. 100 ff.

cookbook solution to planning; successful firms go beyond an understanding of the concept of planning to custom tailoring a plan to their own situation.“¹

2. *Überbetonung des Systems und der Ablaufs zu Lasten des Inhalts*²

Sowohl das Planungsraaster als auch der Ablauf der Planung sind häufig stark formalisiert, zum Teil sogar EDV-technisch unterstützt.³ Die Marketingplanung und insbesondere die Budgetierung wird dadurch zu einer Routineübung, die häufig vom tatsächlichen „Alltagsgeschäft“ abgekoppelt ist. DOLAN und SILK fordern daher: „planning must be an integral part of managing the business; it should not be something to be got through as quickly as possible in order to get back to ‚real‘ work.“⁴ Planung sollte nicht nur zu gewissen Zeiten stattfinden, weil man ansonsten zu langsam reagiert: Unternehmen benötigen zwischen 12 und 18 Monaten, um auf ein Signal zu reagieren.⁵

Aus dieser Kritik sollte allerdings nicht geschlussfolgert werden, dass man auf Systematik verzichten sollte. Ein reiner „Bottom-up“-Approach führt auch nicht zum Ziel: „It’s unlikely that any company ever became market oriented with a bottom-up approach; to make it happen, you need the commitment and power of those at the top.“⁶ Das Marketingcontrolling sollte jedoch immer die Effektivität des Planungsprozesses zu hinterfragen.

3. *Abkoppeln der operativen von der strategischen Ebene*

Die strategische Positionierung wird häufig von Top-Managern losgelöst vom Rest des Unternehmens diskutiert und festgelegt; das marktnahe, operative Management sowie die Controller werden nicht einbezogen. Diesen Informationsmanagel versuchen das operative Management und Controller auszugleichen, indem sie eigene ‚strategische‘ Planungen anstellen, die sich allerdings lediglich im Aggregationsgrad und in der Länge des betrachteten Zeithorizonts von operativen Planungen unterscheiden.⁷ Eine solche operative, aber langfristige Extrapolation führt allerdings nicht zu einer kreativen Alternativenplanung. Vielmehr kommt es zu einer Fokussierung auf Budgets und finanzielle, nicht aber inhaltliche Sachziele – dadurch leiden Planung und Umsetzung.

Dies führt häufig dazu, dass in der Zentrale einfach angenommen wird, dass die definierten strategischen Planungen auch umgesetzt werden – ohne dies jedoch tatsächlich zu überprüfen. „When functions go awry, it is often because headquarters simply assumes that the function in question will get executed well by someone else, somewhere else, and

¹ DOLAN/SILK 1993, S. 11.

² Siehe hierzu auch BELZ 1998, S. 668.

³ WEBER/HAMPRECHT/GOELDEL 1997, S. 10.

⁴ DOLAN/SILK 1993, S. 5.

⁵ GEUS 1988, S. 3.

⁶ SHAPIRO 1988, S. 122.

⁷ WEBER/HAMPRECHT/GOELDEL 1997, S. 10.

thus ignores it until a crisis intervenes.“¹ BONOMA nennt dies „Empty promises“-Marketing.²

Nachfolgend werden kurz einige Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Marketingcontrolling beitragen kann, die Trennung zwischen strategischer und operativer Planung beziehungsweise Umsetzung zu überwinden und somit die Herausforderung der Marketingimplementierung zu meistern.

3.3.4 Exkurs: Beiträge des Marketingcontrolling zur Lösung der Herausforderung der Marketingimplementierung

Üblicherweise wird im Rahmen der Marketingrealisierung unterschieden zwischen dem Gegenstand der Implementierung (Objekt, Idee, Konzeption) und der Vorgehensweise der Implementierung (Massnahmen, mit denen das Objekt, die Idee bzw. die Konzeption umgesetzt werden sollen).³ Auch im Rahmen von Marketingkonzepten erfolgt nach der Definition der Strategie und der Planung der Marketinginstrumente typischerweise der Punkt „Umsetzung, Realisierung“ bzw. Massnahmenplanung“.⁴ Nur wenn sowohl Strategie als auch die Implementierung geeignet und angemessen sind, dann kann man mit Marketingerfolg rechnen. Engpassfaktor ist grundsätzlich die Umsetzung: Bei einer schlechten Implementierung scheitern sowohl gute als auch schlechte Strategien; eine hervorragende Marketingrealisierung kann dagegen unter Umständen sogar eine schlechte Strategie retten.

		Strategy	
		Appropriate	Inappropriate
Marketing- implementation	Excellent	Success	Rescue or ruin
	Bad	Trouble	Failure

Abb. 8: Problemdiagnose Marketingstrategie und Marketingimplementierung (Quelle: vereinfacht nach BONOMA 1984, S. 70)

BELZ kritisiert dieses auf BONOMA⁵ zurückgehende Schema (siehe Abbildung 8) allerdings, weil es davon ausgeht, dass ein Marketingkonzept zunächst vollständig entwickelt wird, um anschliessend realisiert zu werden. Aufgrund der heutigen Markt- und Unternehmensdynamik und –komplexität können Führungskräfte aber nicht mehr ein Konzept entwerfen, das in den folgenden fünf Jahren schrittweise realisiert werden kann: „Wer

¹ BONOMA 1984, S. 70.

² BONOMA 1984, S. 73; siehe hierzu auch LOSS 1996.

³ HILKER 1993, S. 11 ff.; BACKHAUS 1999, S. 762 ff.; BELZ/SENN 1997, S. 40 f.

⁴ Siehe beispielsweise BECKER 1998, S. 905.

⁵ BONOMA 1984, S. 70

Konzept und Realisierung trennt, erkennt die wesentlichen Herausforderungen der Realisierung nicht.“¹

Zwar hat die Wissenschaft bereits einige Vorschläge entwickelt, wie Rigidität und Korsett klassischer Planung durch neuere Planungstechniken wie „contingency planning“, Plänen mit „built-in-flexibility“, Szenarios und Frühaufklärungssystemen überwunden werden könnten.² Dennoch bleibt das grundsätzliche Problem der Trennung von Konzept und Realisierung bestehen.

Eine Grundvoraussetzung für die Lösung dieses Problems besteht darin, alle Betroffenen bereits in der Planungsphase einzubeziehen und einen offenen, hierarchie- und einheitenübergreifenden Informationsaustausch anzustreben; letztlich sollte die strategische Planung immer von jenen Personen vorgenommen werden, die die Pläne später auch in die Realität umsetzen müssen.³

Auf den ersten Blick erscheint auch das sogenannte *Gegenstromverfahren* eine geeignete Lösung zu sein: Top-down- und Bottom-up-Ansätze werden kombiniert, um dadurch eine wechselseitige Abstimmung zu erreichen. In der Realität wird dieses Gegenstromverfahren häufig im Rahmen der Budgetierung eingesetzt – und läuft der ursprünglichen Intention nicht selten zuwider. Die *Budgetierung* eignet sich nicht zur Interessenabstimmung, sondern dient meistens lediglich dazu, interessenpolitische Ziele durchzusetzen: „Budgetierung als rein politischer Prozess entkleidet die operative Planung also ihrer inhaltlichen Abstimmungsfunktion und unterläuft, pointiert ausgedrückt, damit ihren eigentlich Zweck: die erfolgsorientierte Unternehmensteuerung.“⁴

Welchen Beitrag kann daher das Marketingcontrolling leisten, um eine durchgängige Marketingplanung und –realisierung zu gewährleisten? Nachfolgend werden drei Ansätze kurz dargelegt: Market-Back-Ansatz, situative Planung mit bzw. ohne Ziele und die Hoshin-Planung.

1. *Market-Back statt Programmatic Ansatz*⁵

Beim *Market-Back-Ansatz* wird ein schrittweises, partizipatives und ergebnisorientiertes Vorgehen gewählt. Der Implementierungsprozess wird nicht vorab detailliert geplant, vielmehr wird lediglich ein kritischer Pfad festgelegt. Organisatorische Veränderungen werden nur dann durchgeführt, wenn sie tatsächlich erforderlich sind.⁶ Die Motivation der Beteiligten wird durch kurzfristige, eindeutig operationalisierte Ziele sichergestellt – auf wenig quantifizierte strategische Ziele wird dagegen weitgehend verzichtet. Unter dem Titel „Successful change programs begin with results“ berichten Schaffer und

¹ BELZ 1998, S. 570.

² STAEHLE, 1999, S. 540.

³ WEBER/HAMPRECHT/GOELDEL 1997, S. 10 f

⁴ WEBER/HAMPRECHT/GOELDEL 1997, S. 13.

⁵ Zum Market-Back-Ansatz siehe BACKHAUS 1999, S. 777 f. basierend auf NARVER/SLATER 1991, S. 7 f.

⁶ SCHAFFER/THOMSON 1992, S. 85 f.

Thomson, dass gerade bei Total Quality Management-Ansätzen ein solches Vorgehen zu erheblich besseren Resultaten führt.¹

In der Praxis gewinnt dieser Ansatz an Popularität gegenüber dem in vielen Marketingkonzepten dominierenden *Programmatic Ansatz*, bei dem jede Veränderung auf allen Ebenen vom Top-Management geplant und alle Implementierungsmassnahmen detailliert programmiert werden. Folgende Trends weisen in diese Richtung: verstärkte Top-down-Komponente bei der Vorgabe von Eckwerten, Verzicht auf eine periodische „strategische“ Planung, kürzere Budgetperioden und einfacherere Budgets, völlige Dezentralisierung der operativen Planung und Konzentration auf wenige Hauptthemen der Planung.²

2. *Situative Planung mit bzw. ohne Ziele*

Der Planungsansatz von MCCASKEY versucht, die Planung stärker an der konkreten Situation auszurichten. Je nach Aufgabenträger, zu verrichtenden Aufgaben und dem jeweiligen Umfeld soll mit oder ohne konkrete Ziele geplant werden.

Planung mit Zielen eignet sich für Situationen, in denen die zu verrichtenden Aufgaben wohldefiniert sind, Aufgaben und Umweltzustände relativ stabil sind und Organisationsstrukturen eher mechanistisch sind. Sie eignet sich insbesondere für späte Phasen eines Projekts. *Planung ohne Ziele* beschränkt sich darauf, eine generelle Richtung des Handelns vorzugeben (Directional Planning). Sie ist angemessen für Personen, die Abwechslung und Vielseitigkeit vorziehen, bei dynamischen Aufgaben und Umweltzuständen, bei organischen Organisationsstrukturen sowie in frühen Phasen eines Projekts.³

Für das Marketing bedeutet dies, dass beispielsweise im Bereich der Leistungsinnovation weniger mit konkreten Zielen geplant werden sollte als beispielsweise in Bereichen eines eher traditionellen Product Management, das sich der Pflege bereits eingeführte Marken widmet.

3. *Hoshin-Planung*

Ein vielversprechender Ansatz, um Marketingstrategie und –umsetzung miteinander zu koppeln, besteht in der sogenannten Hoshin-Planung.⁴ Diese sieht vor, dass die wichtigsten strategischen Aussagen in Form von Projekten gebündelt werden und direkt – ebenso wie die Routinevorgaben des „operativen Geschäfts“ in die operative Planung einfließen. Dieser Ansatz fokussiert bewusst auf wenige Ziele und erleichtert damit die Willensdurchsetzung. Die Ziele sind zunächst rein qualitativ, werden allerdings auf der jeweiligen Stufe von den Betroffenen quantifiziert. Strategische Inhalte werden somit kaskadenartig in einem mehrstufigen Verfahren in die operative Planung übersetzt.

¹ SCHAFFER/THOMSON 1992, S. 80.

² HORVÁTH 1998b, S. 10.

³ MCCASKEY 1974.

⁴ Siehe hierzu WEBER/GOELDEL/SCHÄFFER 1997, S. 287 sowie WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 51 ff.

Die Hoshin-Planung erfordert einen hohen Grad an Partizipation; ausserdem müssen die Planungsträger lernen, verschiedene Rollen einzunehmen und Vertrauen in die Ergebnisse der Selbstabstimmung haben.¹

Fazit: Alle gezeigten Lösungsansätze zur Verbesserung der Marketingimplementierung basieren auf einem gemeinsamen Grundprinzip. Sie arbeiten mit klar operationalisierten, häufig kurzfristig ausgerichteten Zielen, die direkt in die operative Ebene eingehen und von Betroffenen selbständig zu erreichen sind. Auf instrumentelle oder prozessuale Anweisungen wird dagegen verzichtet.²

Ziele sind allerdings nur sinnvoll, wenn sie auch kontrolliert werden. Die Kontrolle ist daher eine wichtige – und für viele die „klassische“ Aufgabe des Marketingcontrolling.

3.3.5 Controllingherausforderung: Marketingkontrollen

„Kontrolle ohne Planung ist unmöglich, Planung ohne Kontrolle sinnlos.“³ Planung und Kontrolle gehören eng zusammen. Kontrolle ist ebenso wie Planung sowohl Voraussetzung als auch Instrument der Koordination.⁴

Klassischerweise werden folgende Formen der Kontrolle unterschieden:

- *ergebnisorientierte Kontrollen* im weiteren Sinne (Prämissenkontrollen, Planfortschrittskontrollen, Ergebniskontrollen im engeren Sinne) und
- *verfahrensorientierte Kontrollen* (oder Ablaufkontrollen)⁵

Kontrollen sind der Vergleich⁶ eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll.⁷ Ziel der Kontrolle ist die Erkenntnisgewinnung; sie ist entweder darauf gerichtet, die Erreichung eines Ist-Werts sicherzustellen (Feed-back-Kontrolle) oder darauf, Anpassungen des Sollwerts anzustossen (Feed-forward-Kontrolle).⁸ Letzterer kommt im strategischen Bereich eine grössere Bedeutung zu.

¹ WEBER 1999, S. 151 f.

² Die Ausführungen haben sich auf die Herausforderungen der Marketingimplementierung innerhalb eines Unternehmens bezogen. Der Verfasser ist allerdings der Auffassung, dass ziel- bzw. ergebnisorientierte Anweisungen beziehungsweise Vereinbarungen insbesondere auch bei unternehmensübergreifenden Kooperationen sowie zur Koordination der Zusammenarbeit von Anbieter- und Kundenunternehmen sinnvoll sind (siehe hierzu beispielsweise REINECKE 1997).

³ BÖCKER 1988, S. 22.

⁴ HORVÁTH 1998b, S. 167.

⁵ RÜHLI 1993, S. 199 ff.; siehe insbesondere auch FRESE 1968.

⁶ Diese Definition gibt ein enges Verständnis von Kontrolle wieder. Alle Tätigkeiten, die an diese Kontrollerkenntnis anknüpfen (Analyse der Gründe etwaiger Abweichungen, Vorschläge für Korrekturmassnahmen), sind Führungshandlungen anderer Art, insbesondere der Planung (WEBER 1999, S. 156.).

⁷ Häufig erfolgen solche Beurteilungen allerdings ex post, ohne dass vorgängig bestimmte Sollvorgaben festgelegt worden sind. Dann sollte – streng genommen – nicht von Ergebniskontrollen die Rede sein, sondern lediglich von kritischen Ergebnisanalysen (KÖHLER 1992, Sp. 1270).

⁸ WEBER 1999, S. 157.

Operative Marketingkontrollen betreffen insbesondere die Kontrolle der Absatzsegmente, der Marketingorganisationseinheiten (beispielsweise bezüglich Produktmanagement und Key Account Management), die einzelnen Marketinginstrumente sowie den Gesamtmix.¹ Strategische Marketingkontrollen umfassen in Anlehnung an SCHREYÖGG und STEINMANN² die Durchführungskontrolle („Wird die Marketingstrategie auch richtig umgesetzt?“), eine Prämissenkontrolle (Überprüfung der der Marketingstrategie zugrundeliegenden Annahmen) sowie eine ungerichtete strategische Überwachung ein.³

Die Funktion von Kontrollen ist in der Theorie eindeutig: Kontrollen geben Feedback und schliessen damit den Regelkreis der Planung. Die Realität sieht allerdings häufig anders aus: In der Praxis gibt es zahlreiche Gründe, warum auf Kontrollen des Marketing verzichtet wird (siehe Abbildung 9).

Zehn Gründe, warum Marketingperformance nicht gemessen wird

1. Die Geschäftsleitung ist nicht markt- bzw. kundenorientiert. Für Marketing wird nur wenig Zeit aufgewendet.
2. Entschlossenheit siegt über Objektivität.
3. Fokus auf Finanzen und Kennzahlen des Finanz- und Rechnungswesens.
4. Verantwortlichkeit: Die Auffassung von Marketingleuten, dass Marketing alles ist, ist nicht damit vereinbar, dass Marketing selber beurteilt werden soll.
5. Marketingleute sind zu sehr mit dem nächsten „Kampf“ beschäftigt, als dass sie sich um den letzten kümmern.
6. Der Status des Marketing- und Verkaufsleiters hängt von der Höhe seines Budgets ab.
7. Die Budgethöhe hängt von seiner Verhandlungsfähigkeit und der Glaubwürdigkeit ab; diese werden am besten mit guten und nichts als guten Nachrichten untermauert.
8. Vergangene Erfahrungen haben gezeigt, dass zwischen Marketingausgaben und Umsätzen bzw. Gewinnen kein direkter Zusammenhang besteht.
9. Die Umwelt ändert sich zu schnell, so dass die Annahmen der Planung meistens nicht mehr zutreffen.
10. Der Aufbau neuer Mess- und Kennzahlensysteme dauert zu lange. Die Systeme der vorherigen Stelleninhaber sind unbrauchbar.

Abb. 9: Gründe für den Verzicht auf Marketingkontrollen

Quelle: AMBLER 1998, S. 25 (Übersetzung durch den Verfasser)

Erfolgsmessung im Marketing ist daher sowohl für die Praxis als auch die Wissenschaft ein wichtiges Thema: „Progress on the measurement issue should both facilitate aca-

¹ KÖHLER 1992, Sp. 1272.

² SCHREYÖGG/STEINMANN 1985.

³ Siehe hierzu die Ausführungen im Rahmen der Informationsversorgung in Abschnitt 3.2.

demic research and put marketing managers on a more equal footing in the dialogue with other functions that are perceived to have more rigorous metrics (e.g., finance).“¹ Aus der Sicht des Verfassers ergeben sich folgende zentrale Herausforderungen für das Marketingcontrolling, für die derzeit noch keine konkreten Handlungsanweisungen existieren:

1. Das Marketingmanagement muss lernen, *Kontrollen nicht als „Bestrafung“* oder Einmischung wahrzunehmen, sondern vielmehr den Nutzen für die tägliche Führungsarbeit zu erkennen. Das bedeutet, dass Marketingkontrollen grundsätzlich nicht so erfolgen sollten, dass Zahlen an andere Stellen „rapportiert“ werden müssen. Vielmehr sollten nur solche Kontrollen durchgeführt werden, in denen das operative Management einen Sinn sieht und auch Konsequenzen für die eigene Arbeit ziehen kann.² Vorbehalte gegen Kontrollen treten um so weniger auf, je stärker der einzelne Mitarbeiter bei der Festlegung des Istwerts ist.³ Somit müssen Kontrollen und Informationsversorgung eng miteinander gekoppelt werden, beispielsweise durch einen verstärkten Einsatz von Kennzahlensystemen.⁴
2. Das Marketingcontrolling muss jeweils entscheiden, wann *welche Form der Kontrolle* zu wählen ist. Aus Sicht des Verfassers sind im Marketing grundsätzlich Ergebniskontrollen vorzuziehen, um dadurch die Probleme einer wenig effizienten und effektiven Programmierung der Marketingplanung zu vermeiden. Ablaufkontrollen sollten nur im Rahmen umfassenderer Marketingaudits sowie in Situationen erfolgen, in denen quantifizierte Zielvorgaben nicht sinnvoll oder möglich erscheinen.
3. Kontrollen haben nur einen Sinn, wenn daraus auch *Konsequenzen* abgeleitet werden können. Diese Konsequenzen sollten sich einerseits in einer verbesserten Führungs- oder Durchführungsarbeit niederschlagen, andererseits aber auch im Rahmen der Personalführung genutzt werden. Hierauf wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

3.4 Verbinden des Führungszyklus mit Kompetenz- und Anreizgestaltung

Wird Marketing als marktorientierte Unternehmensführung verstanden, so ist Marketing keine isolierte Abteilung, sondern eine Querschnittsfunktion. Somit ist eine Koordination innerhalb des Marketing als auch eine Abstimmung mit der Gesamtunternehmensführung sinnvoll.

¹ DAY/MONTGOMERY 1999, S. 10.

² Eine Ausnahme bilden hierbei sicherlich umfassendere Marketingaudits (siehe Seite X).

³ BENTZ 1983, S. 182 f.; MEYER 1976, S. 330; GRITZMAN 1991, S. 46.

⁴ Siehe hierzu ausführlich REINECKE 2000.

3.4.1 Kompetenz- und Anreizgestaltung innerhalb des Marketingbereichs

Um tatsächlich Führung und Ausführung in Marketing aufeinander abzustimmen, müssen sowohl die personellen als auch die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden.

Bezüglich der Personalführung muss sich das Marketingcontrolling zwei besonderen Herausforderungen widmen: Die Anforderungen einer marktorientierten Unternehmensführung sind in das Personalführungssystem zu übersetzen. Personalselektion und –entwicklung müssen entscheidend dazu beitragen, dass *die erforderliche Managementqualität* sichergestellt wird. MÜLLER-STEWENS und FONTIN arbeiten heraus, dass dies in Zukunft eine der Hauptaufgaben des Controllings sein wird, weil die Managementqualität eine Vorsteuergrösse ist und nicht eine rückblickende Messung, wie dies bei vielen finanziellen Kontrollen sowie bei strategischen Durchführungskontrollen wie der Balanced Scorecard¹ der Fall ist.

Eine ebenso schwierige Aufgabe ist die Gestaltung von *Anreizsystemen* in Marketing und Verkauf. Erfolgsorientierte Entgeltsysteme sind bezüglich ihrer Wirksamkeit umstritten; die diesen Systemen zugrundeliegende Idee geht letztlich auf TAYLOR² zurück, der die Auffassung vertrat, dass Arbeiter sich nur dann langfristig überdurchschnittlich anstrengen, wenn man ihren Lohn deutlich anhebt. Diese Grundannahme wurde oft angezweifelt, weil Mitarbeiter auch nach anderen Formen der Anerkennung streben.³ BEER vertritt sogar die Position, dass monetäre Anreizsysteme die intrinsische Motivation reduzieren kann.⁴ Formalisierte Anreizsysteme führen nämlich nicht nur dazu, dass festgelegt wird, welche Leistungen honoriert werden, sondern sie drücken auch sehr deutlich aus, welche Tätigkeiten nicht gemessen und bezahlt werden.⁵

Grundsätzlich kann aber Konsens darüber festgestellt werden, dass es eine grosse Herausforderung ist, ein angemessenes System aufzustellen, das tatsächlich eine motivierende Wirkung entfaltet und nicht von den Mitarbeitern „überlistet“ werden kann. Dabei darf der Aufwand für die Entwicklung und Pflege eines solchen Systems nicht unterschätzt werden. ARMSTRONG entwickelte auf der Basis mehrerer Untersuchungen eine umfassende Liste mit Kriterien, die bei der Gestaltung wirksamer erfolgsorientierter Anreizsysteme berücksichtigt werden sollten.⁶

Bisher liegen noch keine einheitlichen wissenschaftlichen Erkenntnisse darüber vor, welche Hierarchiestufen mit Anreizsystemen geführt werden sollten. Auch fehlen eindeutige

¹ KAPLAN/NORTON 1992 und 1996.

² TAYLOR 1911.

³ MCGREGOR 1960, BROWN 1962, BEER 1994. Siehe hierzu umfassend ARMSTRONG 1993, S. 75 ff. sowie die dort zitierten Quellen.

⁴ BEER 1984.

⁵ ECCLES/NORIAH 1992, S. 168.

⁶ ARMSTRONG 1993, S. 79 ff.

Richtlinien dafür, wie hoch das Ausmass der Erfolgsorientierung sein sollte.¹ Antworten auf diese Fragen hängen von situativen Faktoren wie den üblichen Entgeltstrukturen in einer Branche bzw. für eine Funktion, der Risikoorientierung des jeweiligen Unternehmens sowie der Risikobereitschaft der einzelnen Mitarbeitern ab.

Eine weitere Aufgabe von Marketingplanung und –controlling ist es, die *Effektivität und Effizienz der Marketingaufbau- und –ablauforganisation* sicherzustellen (beispielsweise zwischen Verkauf und Marketing, Marktforschung und Werbeabteilung). Bezüglich dieses klassischen Themas wird auf die Standardliteratur verwiesen.²

3.4.2 Übergreifende Abstimmung

Eine klassische Aufgaben des Marketingcontrolling besteht darin, sicherzustellen, dass einerseits Marketingplanung und Unternehmensplanung und andererseits Marketingcontrolling und allgemeines Controlling aufeinander abgestimmt sind.³ Aus Sicht des Verfassers werden in Zukunft zunehmend zwei noch weitgehend ungelöste Fragen in den Mittelpunkt rücken:

- Wie kann Marketing ein Führungskonzept eingebunden werden, das sich explizit einer wertorientierten Unternehmensführung unterordnet?
- Wie können Marketingplanung und –controlling mit modernen, übergreifenden Instrumenten des Controlling wie der Balanced Scorecard verknüpft werden?

Fazit: Die Diskussion der Herausforderungen des Marketingcontrolling hat gezeigt, dass dieses interdisziplinäre Thema ein ergiebiges und eigenständiges Forschungsgebiet ist. Aufgrund der engen Verknüpfung mit der Marketingplanung ist Marketingcontrolling weit mehr als das Übertragen klassischer Controllingkonzepte auf das Marketing.

Letztlich muss jede Unternehmensleitung ihr eigenes Marketingcontrollingsystem entwickeln⁴ – eine allgemeingültige Musterlösung kann auch die Wissenschaft nicht anbieten. Dennoch wird nachfolgend versucht, im Sinne eines Ausblicks eine Richtung aufzuzeigen, die dazu beitragen kann, einige der forschersichen Lücken in diesem Bereich zu schliessen.

¹ ARMSTRONG 1993, S. 81 f.

² BECKER 1998, S. 839 ff.; MEFFERT 1998, S. 976 ff.; KUSS/TOMCZAK 1998, S. 197 ff.

³ Für die interessanten, aber nicht gerade neue Frage, wie Marketingcontrolling und zentrales Controlling miteinander abzustimmen sind, wird auf die Standardliteratur verwiesen (KÖHLER 1998, S. 19 f.; REINEKE/TOMCZAK/GEIS 2000).

⁴ KRULIS-RANDA 1990, S. 269.

4 Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling – Ein Ausblick

Die Herausforderungen im Bereich Marketingcontrolling gehen weit über das klassische Marketingaccounting oder die Versorgung mit Informationen aus dem Rechnungswesen hinaus. Marketingcontrolling wurde bewusst übergreifend als Sicherstellen der Rationalität, das heisst insbesondere von Effektivität und Effizienz, einer marktorientierten Unternehmensführung definiert. Aus Sicht des Verfassers ist diese umfassende Abgrenzung erforderlich, um den gesamten Führungszyklus abzudecken – von der Strategie bis zur Umsetzung und Kontrolle. Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass auch die Gestaltung des Personalführungssystem (beispielsweise Selektions- und Anreizsysteme) sowie der Kompetenzverteilung teilweise zum Aufgabengebiet des Marketingcontrolling gehört. Andernfalls könnte eine durchgängige kunden- und konkurrenzorientierte Führung weder effektiv noch effizient sichergestellt werden.

Des weiteren wurde deutlich, dass Marketingplanung und Marketingcontrolling eng miteinander verwoben sind. Änderungen des Planungsprozesses haben Implikationen auf das Controlling.

Am Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St. Gallen wurde in den letzten Jahren der sogenannte „*aufgabenorientierte Ansatz*“ als neue Perspektive für das Marketingmanagement entwickelt. Dieser Ansatz basiert auf der Grundidee, dass eine marktorientierte Unternehmensführung danach streben sollte, Kunden- und Leistungspotentiale zu erschliessen und auszuschöpfen. Im Mittelpunkt des aufgabenorientierten Ansatzes stehen nicht die Marketinginstrumente, sondern die vier sogenannte Kernaufgaben im Marketing. Auf eine ausführliche Diskussion dieses Ansatzes wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers verzichtet.¹ Da der aufgabenorientierte Ansatz allerdings darauf hinausläuft, die Marketingplanung massgeblich zu verändern, sollen die nachfolgenden Ausführungen zeigen, welche Auswirkungen dies auf das Marketingcontrolling hat. Gleichzeitig wird herausgearbeitet, wie der aufgabenorientierte Ansatz dazu beitragen kann, einige der diskutierten Herausforderungen des Marketingcontrolling zu meistern.

4.1 Potential- und Wertorientierung als Ausgangspunkt

Die im Marketing dominierende instrumentelle Orientierung führt dazu, dass *Marktpotentiale nicht ausgeschöpft* werden. Der Marketingmix ist produktfokussiert: Das Produkt steht im Mittelpunkt der Marketingplanung. Dies führt zu zwei Suboptimierungen: Erstens verliert man den begrenzten Lebenszyklus von Produkten schnell aus den Augen. Zweitens verschenkt ein Unternehmen dadurch Wachstumspotentiale, weil Entwicklungen auf der Kundenseite lediglich bzgl. ihrer Auswirkungen auf die Produkte analysiert werden (Beispiel: „Wie müssen wir unser Produkt an veränderte Geschmacksbedürfnisse

¹ Siehe hierzu TOMCZAK/REINECKE 1996, 1998 und 1999 sowie TOMCZAK ET AL. 1998.

anpassen?“ statt „Welche Wachstumschancen für neue Leistungskategorien bieten sich für unser Unternehmen aufgrund veränderter bzw. neuer Bedürfnisse?“).

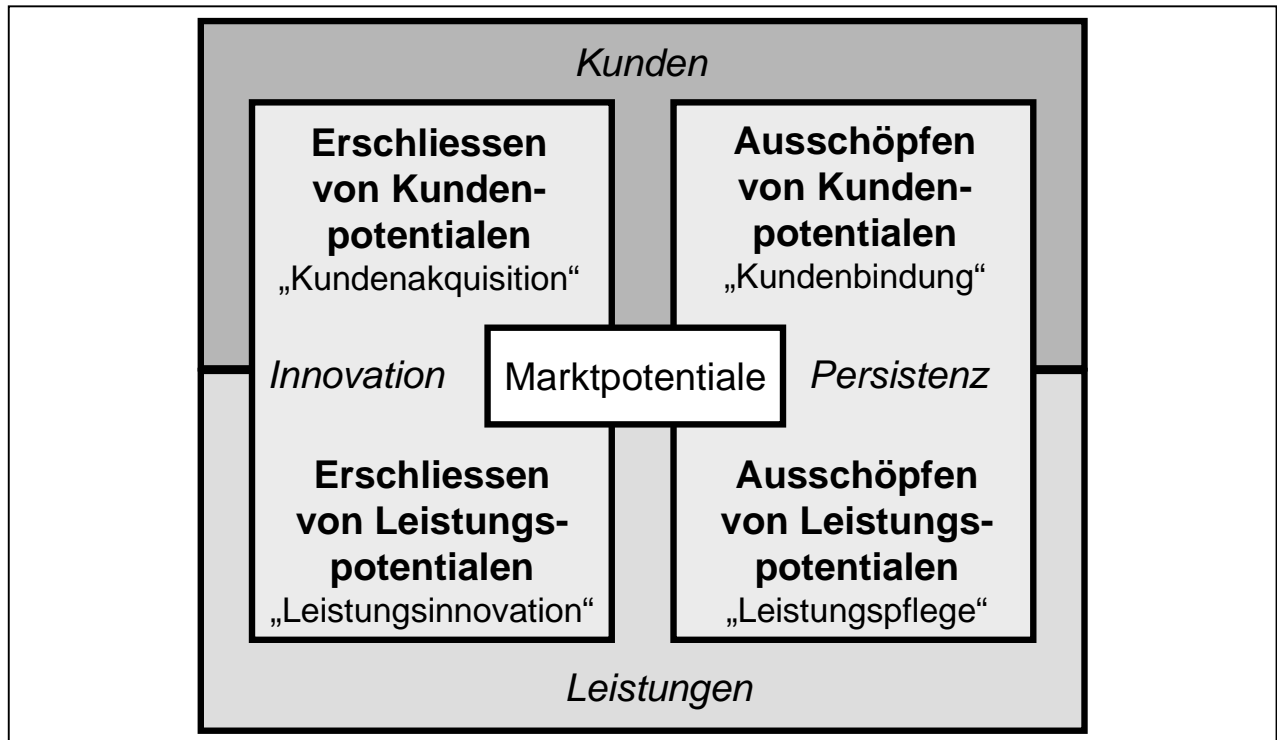


Abb. 10: Wachstumspotentiale identifizieren und nutzen

Quelle: TOMCZAK/REINECKE 2000.

Der aufgabenorientierte Ansatz stellt vier Kernaufgaben in den Mittelpunkt der Marketingplanung (siehe Abbildung 10): Kundenpotentiale erschliessen (Kundenakquisition), Kundenpotentiale ausschöpfen (Kundenbindung), Leistungspotentiale erschliessen (Leistungsinnovation) und Leistungspotentiale ausschöpfen (Leistungspflege).

Diese vier Kernaufgaben sind die zentralen Werttreiber des Marketing. Daher sollte bei der Frage „Welchen Wertbeitrag liefern Marketing und Verkauf im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung?“ auch an diesen Treibern angesetzt werden. Koppelgröße zwischen Marketing und einer wertorientierten Unternehmensführung sind somit die (derzeitigen und künftigen) Käufe von derzeitigen und künftigen Produkten, die Kunden bei einem Unternehmen tätigen. Die vier Kernaufgaben können als Investitionsbereiche aufgefasst werden. Das heisst aber auch, dass die Performance jeder Kernaufgabe beziehungsweise ein integrierter Wertbeitrag gemessen und ausgewiesen werden muss.

Marketingcontrolling sollte daher sicherstellen, dass grundsätzlich Effizienz und Effektivität aller vier Kernaufgaben überprüft werden. Allerdings werden Unternehmen jeweils unterschiedliche Kernaufgabenprofile verfolgen, das heisst, sie werden andere Kernaufgaben priorisieren. Die Abstimmung des Kernaufgabenprofils mit den Marketinginstrumenten, der Organisation und den Anreizsystemen in Marketing und Verkauf sind dabei zentrale Aufgaben des Marketingcontrolling.

Die Wertbeiträge des aufgabenorientierten Marketing lassen sich letztlich in einem Kundenwert ausdrücken, verstanden als Customer Lifetime Value. Dieser Kundenwert entspricht in der Regel einem als „Brand Lifetime Value“ konzeptionalisierten Markenwert (siehe Abbildung 11).

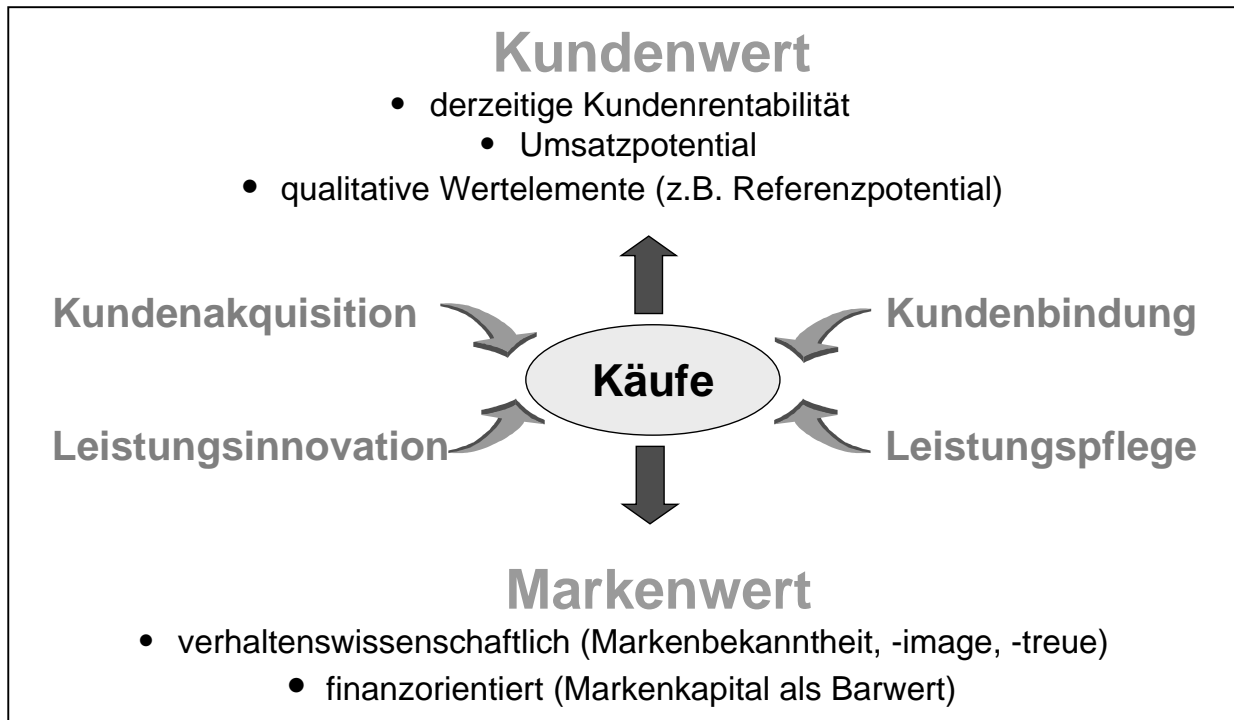


Abb. 11: Kunden- und Markenwert als zentrale Größen

Quelle: eigene Darstellung

Mit Hilfe der vier Kernaufgaben kann das Marketing nahtlos in Konzepte einer wertorientierten Unternehmensführung eingefügt werden.

4.2 Durchgängigkeit des Führungssystems

In Abschnitt 3.3 wurde diskutiert, dass die Marketingplanung möglichst nicht von der Realisierung getrennt werden sollte. Dennoch darf daraus keinesfalls die Forderung resultieren, auf eine strategische Planung zu verzichten oder jede strategische Planung fortwährend in Frage zu stellen: „Organizations that reassess their strategies continuously are like individuals who reassess their jobs or their marriages continuously – in both cases, people will drive themselves crazy or else reduce themselves to inaction.“¹

Im Mittelpunkt der aufgabenorientierten Marketingplanung steht daher ein abgestimmtes Verhältnis von (festgelegter) Planung einerseits und (offener) Umsetzung andererseits. Mit anderen Worten: Die strategische Richtung soll durch ein auf einem unternehmensspezifischen Kernaufgabenprofil basierendes Geschäftsmodell vorgegeben werden, ohne jedoch andererseits ein programmiertes Marketingkonzept zu erstellen, das detaillierte instrumentelle Vorgaben enthält.

¹ MINTZBERG 1984, S. 73.

Das Kernaufgabenprofil dient wie eine Umbrella-Strategie: Das Top-Management legt die grundsätzlichen Richtlinien fest (beispielsweise, dass sich das Unternehmen darauf spezialisieren sollte, neue Hochtechnologieprodukte mit hohen Margen für bisherige Kundengruppen zu entwickeln) und überlässt die Detaillierung dem operativ verantwortlichen Management.¹ SLATER und NARVER drücken die Idee einer Umbrella-Strategie wie folgt aus: „Because top managers often do not have firsthand experience with strategies or activities that build customer value, they must create an environment in which change can occur without specifically decreeing what that change will be.“²

Die wichtigsten Eckwerte der aufgabenorientierten Marketingplanung – beispielsweise Kundenakquisitions- und Kundenbindungsziele sowie Vorgaben für durchzuführende Produktinnovationen – werden im Sinne einer Hoshin-Planung an das operative Marketingmanagement weitergeleitet:³ Die wichtigsten strategischen Aussagen werden zu Projekten gebündelt (beispielsweise Kundenbindungsprogramme, Planungen für Produktwechsel usw.), die direkt in die operative Planung einfließen. Dadurch kann die Marketingstrategie ihre Leitlinienfunktion erfüllen, ohne dass die Freiräume für die einzelnen Marketinginstrumente bereits im voraus unnötig eingeschränkt werden. Im Unterschied zu klassischen Marketingkonzepten wird aufgrund der klaren Zieloperationalisierung und des direkten Einflusses auf die operative Planung sichergestellt, dass die wichtigsten strategischen Vorgaben auch überprüft und erfüllt werden können. Induktion und Deduktion werden erfolgreich kombiniert: Im Mittelpunkt stehen primär Ergebnisvorgaben bezüglich der Kernaufgaben, weniger dagegen Input- und Prozessvorgaben bezüglich der Marketinginstrumente.

4.3 Aufgabenorientiertes Marketingcockpit als Controllinginstrument

Die beiden vorangehenden Abschnitte haben gezeigt, dass Zielwerte und somit Kennzahlen im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung einerseits und für eine aufgabenorientierte Marketingplanung im Sinne einer Umbrella-Strategie andererseits sehr bedeutend sind. An anderer Stelle wurde bereits die Bedeutung von Kennzahlensystemen für das Marketingmanagement herausgearbeitet. Integrierte Marketingkennzahlensysteme sollten möglichst folgende Anforderungen erfüllen:⁴

- *Strategiebezug*: Die Kennzahlensysteme sollten unternehmensspezifisch sein, situative Besonderheiten berücksichtigen.
- *Kombination von Induktion und Deduktion*: Kennzahlensystem erfüllen ihre Aufgaben nur dann, wenn sie sowohl dem operativen Ausführungssystem stellenadäquate Informationen zur Verfügung stellen (beispielsweise für Key Account Manager in

¹ MINTZBERG 1987, S. 70 f.

² SLATER/NARVER 1994, S. 25.

³ WEBER 1999, S. 152 ff.

⁴ REINECKE 2000, S. 36 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

Form einer „Key Account Management-Scorecard“), andererseits aber auch Ziele enthalten, die direkt aus der Marketingstrategie abgeleitet werden.

- *Einbettung in das übergeordnete Controllingsystem:* Marketingkennzahlensysteme müssen zwingend mit anderen Kennzahlensystemen wie einer Balanced Scorecard oder Werttreiberhierarchien wie beispielsweise einem EVA-Kennzahlenbaum abgestimmt sein.

Ein Kennzahlensystem ist ein wichtiges Instrument, um einen geschlossenen Marketingführungsprozess zu gewährleisten und somit einige der zentralen Herausforderungen des Marketingcontrolling zu bewältigen. Kennzahlen kommen insbesondere auch jenen Personen entgegen, die Controlling weitgehend mit Quantifizierung und Zahlen gleichsetzen.¹ Kennzahlensysteme können wie die Balanced Scorecard zu umfassenden Managementsystemen entwickelt werden; ihr Einsatz ist allerdings durchaus anspruchsvoll und stößt auch an Grenzen.² Ein integriertes Kennzahlensystem ersetzt weder Marketingmanagement noch Marketingcontrolling: Kennzahlensysteme treffen keine Entscheidungen und helfen auch beispielsweise wenig bei der Herausforderung, sicherzustellen, dass im Rahmen der Willensbildung neben der Reflexion auch Kreativität und Intuition ausreichend gewichtet werden.

5 Fazit

Im vorliegenden Arbeitspapier wurden die Herausforderungen des Marketingcontrolling diskutiert. Folgende Kernaussagen wurden herausgearbeitet:

1. Marketing wird in der Wissenschaft inzwischen fast einhellig als marktorientierte Unternehmensführung definiert. Die Spannweite des Begriffs „Controlling“ ist weniger klar: Sie reicht von Informationsversorgung bis zur Koordination des gesamten Führungssystems.
2. Aufgrund des leistungswirtschaftlichen Charakters und der übergreifenden Führungsfunktion des Marketing wurde in Anlehnung an neuere Arbeiten von WEBER und SCHÄFFER eine umfassende Definition von Marketingcontrolling aufgestellt: Marketingcontrolling erfüllt die Aufgabe, die Rationalität der marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen. Es bezieht sich somit auf das gesamte Zielsystem (nicht nur auf finanzielle Ergebnisziele). Rationalität wird gewährleistet, wenn der gesamte Marketingführungsprozess effizient und effektiv abläuft. Folgende Herausforderungen prägen das Marketingcontrolling aus der Sicht des Verfassers:
 - Marketingcontrolling muss sicherstellen, dass in der Phase der Willensbildung, das heisst insbesondere bei der strategischen Marketingplanung, Refle-

¹ „Zusammengefasst heisst Controlling: Rechnen und planen und Mitarbeiter überzeugen, dass sie mitmachen.“ (DEYHLE 1984, S. 35)

² REINECKE 2000, S. 41 ff.

xion und Intuition in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Planung und Kreativität stehen hierbei in einem fruchtbaren Spannungsfeld.

- Marketingcontrolling muss gewährleisten, dass das Marketingmanagement mit den erforderlichen Informationen aus dem eigenen Unternehmen und bezüglich Kunden, Konkurrenz und Marktpartnern versorgt wird. Im Informationszeitalter werden dabei zunehmend individuelle Kundeninformationen ebenso wie das rechtzeitige Erkennen von Technologie- und Marktentwicklungen im Mittelpunkt. Im Bereich des eher „klassischen“ internen Informationsversorgung kommt den Konstrukten „Marken-“ und „Kundenwert“ besondere Bedeutung zu.
 - Eine zentrale Aufgabe des Marketingcontrolling besteht darin, ein durchgängiges Marketingführungssystem zu gewährleisten. Neben der Koordination der Marketinginstrumente-Vielfalt muss insbesondere eine reibungslose Marketingimplementierung gewährleistet werden. Das Überwachen der Marketingperformance im Rahmen von Marketingkontrollen ist ein unverzichtbarer und bisher vernachlässigter Bereich des Marketingcontrolling.
 - Marketingcontrolling berührt auch Aspekte des Personalführungssystem (Anreizgestaltung, Mitarbeiterselektion) und der Organisation (Kompetenzverteilung) massgeblich; daher kann es nicht – wie teilweise in der Literatur üblich – allein auf das Planungs-, Informations- und Kontrollsystem beschränkt werden.
3. Marketingplanung und Marketingcontrolling sind sehr eng miteinander verwoben. Der am Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St. Gallen entwickelte „aufgabenorientierte Ansatz“ beeinflusst damit massgeblich auch das damit verbundene Marketingcontrollingsystem. Im Zentrum eines aufgabenorientierten Marketingcontrolling stehen Potential- und Wertorientierung, Umsetzung eines auf dem Kernaufgabenprofil basierenden Geschäftsmodells sowie ein aufgabenorientiertes Kennzahlensystem, das hilft, primär ergebnis- und weniger instrumentebezogen zu führen.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York et al.
- AAKER, D. A. (1991): Managing Brand Equity, New York et al.
- AHN, H. (1999): Ansehen und Verständnis des Controlling in der Betriebswirtschaftslehre – Grundlegende Ergebnisse einer empirischen Studie unter deutschen Hochschullehrern, in: Controlling, H. 3, S. 109-114.
- AMES, C. (1968): Marketing Planning for Industrial Products, in: Harvard Business Review, 46, H. 5, S. 100-111.
- ARMSTRONG, M. (1993): Managing Reward Systems, Buckingham.
- BACKHAUS, K. (1999): Industriegütermarketing, 6. Auflage, München.
- BACKHAUS, K./WEIBER, R. (1989): Entwicklung einer Marketing-Konzeption mit SPSS/PC+, Berlin et al.
- BECKER, J. (1998): Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Auflage, München.
- BEER, M. (1984): Reward systems, in: BEER, M./SPECTOR, B./LAWRENCE, P. R./QUINN MILLS, D. (Hrsg.): Managing Human Assets, New York.
- BEKMEIER-FEUERHAN, S. (1998): Markenbewertung als Controllinginstrument, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 158-166.
- BELZ, C. (1998): Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen/Wien.
- BELZ, C./SENN, C. (1997): Dynamische Marketingrealisierung, in: BELZ, C. (Hrsg.): Marketingtransfer: Kompetenz für Marketing-Innovationen, Festschriften zum 70. Geburtstag von Heinz Weinhold, Schrift 5, St. Gallen, S. 40-56.
- BENTZ, S. (1983): Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketinglogistik, Frankfurt.
- BLATTBERG, R. C./DEIGHTON, J. (1997): Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen, in: Harvard Business Manager, 19, H. 1, S. 24-32.
- BLEICHER, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management, Das St. Galler Management-Konzept, Frankfurt am Main/New York.
- BÖCKER, F. (1988): Marketingkontrolle, Berlin et al.
- BONOMA, T. V. (1994): Making Your Marketing Strategy Work, in: Harvard Business Review, 72, H. 2, S. 69-76.
- BONOMA, T. V./CLARK, B. H. (1988): Marketing Performance Assessment, Boston (Massachusetts).
- BROWN, W. (1962): Piecework Abandoned: The Effect of Wage Incentive Schemes on Managerial Authority, London.
- BRUHN, M./MUHRMANN, B. (1998): Nationale Kundenbarometer, Wiesbaden.
- BUCHNER, M. (1991): Controlling – ein Schlagwort? – Eine kritische Analyse der betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Controlling-Konzeption, Frankfurt am Main et al.
- DAY, G. S. (1999): Misconceptions About Market Orientation, in: Journal of Market-Focused Management, 4, H. 1, S. 5-16.
- DAY, G. S./FAHEY, L. (1990): Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, in: Harvard Business Review, 68, H. 2, S. 156-162.
- DAY, G. S./FAHEY, L. (1988): Valuing Market Strategies, in: Journal of Marketing, 52, July, S. 45-57.
- DAY, G. S./MONTGOMERY, D. B. (1999): Charting New Directions for Marketing, in: Journal of Marketing, 63, Special Issue, S. 3-13.
- DEYHLE, A. (1997): Management & Controlling-Brevier, 7. Auflage, Würthsee-Etterschlag.
- DEYHLE, A. (1988): Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her, in: Controller Magazin, H. 1, S. 15 – 20.

- DEYHLE, A. (1984): Management & Controlling-Brevier, Band I: Manager & Controller im Team, 3. Auflage, Gauting.
- DESHPANDÉ, R./FARLEY, J. U./WEBSTER, F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: Journal of Marketing, 57, H. 1, S. 23-37.
- DESHPANDÉ, R./WEBSTER, F. E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, in: Journal of Marketing, 53, H. 1, S. 3-15.
- DOLAN, R. J./SILK, A. J. (1993): Management Planning and Organization, Teaching Note der Harvard Business School Nr. 9-585-106, Boston (Massachusetts).
- ECCLES, R. G./NORIAH, N. with BERKLEY, J. D. (1992): Beyond the Hype – Rediscovering the Essence of Management, Boston.
- EHRMANN, H. (1998): Marketingaccounting, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 240–257.
- ESCH, F.-R./ANDRESEN, T. (1994): Messung des Markenwerts, in: TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.): Marktforschung, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 212–230.
- FREILING, J./RECKENFELDERBÄUMER, M. (2000): Kundenerfolgsrechnung für industrielle Dienstleistungen – Probleme und Lösungsansätze, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmangement, Jahrbuch 2000, Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbe- reich, Wiesbaden, S. 501-524.
- FRESE, E. (1968): Kontrolle und Unternehmungsführung, Wiesbaden.
- GEUS, A. P. DE (1988): Planning as Learning, in: Harvard Business Review, 66, H. 2, S. 2-6.
- GOMEZ, P. (1993): Wertmanagement – Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düs- seldorf et al.
- GRITZMANN, K. (1991): Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstru- mente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen, Diss., Göttingen.
- GUSSEK, F. (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung, Wiesbaden.
- HAEDRICH, G./TOMCZAK, T. (1996): Strategische Markenführung, 2. Auflage, Bern/Stuttgart.
- HAGEL, J./RAYPORT, J. F. (1997): The Coming Battle for Customer Information, in: Harvard Business Review, 77, H. 1, S. 53-65.
- HAGEL, J./SINGER, M. (1999): Net Worth – Shaping Markets When Customers Make Rules, The Emerging Role of the Infomediary in the Race for Customer Information, Boston (Mas- sachusetts).
- HAHN, D. (1996): PuK. Planung und Kontrolle, 5. Auflage, Wiesbaden.
- HAMEL, G. (1998): Strategy Innovation and the Quest for Value, in: Sloan Management Review, Winter, S. 7-14.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C. K. (1994): Competing for the Future, Boston.
- HANNIG, U. (1998): Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 282-290.
- HASEBORG, F. TER (1995): Marketing-Controlling, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1542-1553.
- HILKER, J. (1993): Marketingimplementierung, Wiesbaden.
- HORVÁTH, P. (1998a): Neuere Entwicklungen im Controlling, in: LACHNIT, L./LANGE, C./PALLOKS, M. (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling: Konzeption, Umsetzungen, Praxi- serfahrungen, München, S. 4-18.
- HORVÁTH, P. (1998b): Controlling, 7. Auflage, München.
- HORVÁTH, P. (1978): Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adpations- und Koordinationsprobleme der Führung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg., S. 194-208.
- HORVÁTH, P./KININGER, M./MAYER, R./SCHIMANK, C. (1993): Prozesskostenrechnung – oder wie die Praxis die Theorie überholt, in: Die Betriebswirtschaft, 53, S. 609-628.

- HORVÁTH, P./STARK, H. (1982): Controlling für das Marketingmanagement, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, H. 3, S. 183-194.
- HUNT, S. D./MORGAN, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, in: Journal of Marketing, 59, April, S. 1-15.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996): The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Boston (Massachusetts).
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 70, H. 1, S. 71-79.
- KELLER, K. L. (2000): The Brand Report Card, in: Harvard Business Review, 78, H. 1, S. 147-157.
- KELLER, K. L. (1997): Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River (New Jersey).
- KIENER, J. (1980): Marketing-Controlling, Darmstadt: Toeche-Mittler.
- KIRCHGÄSSNER, G. (1991): Homo Oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen.
- KLEINALTENKAMP, M./FLIESS, S./JACOB, F. (1996) (Hrsg.): Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden.
- KÖHLER, R. (1998): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, IN REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.), Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 10 – 21.
- KÖHLER, R. (1996): Marketing-Controlling, in SCHLUTE, C. (Hrsg.), Lexikon des Controlling, München/Wien, S. 520 – 524.
- KÖHLER, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage, Stuttgart.
- KÖHLER, R. (1992): Überwachung des Marketing, in: COENENBERG, A. G./WYSOCKI, K. v. (1992): Handwörterbuch der Revision, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1269-1284.
- KÖHLER, R. (1981): Marketingaudit, in: Die Betriebswirtschaft, 41, S. 662-663.
- KOHLI, A. K./JAWORSKI, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Resarch Proposition, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, 54, H. 4, S. 1-18.
- KOSIOL, E. (1967): Zur Problematik der Planung in der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37, S. 77-96.
- KOTLER, P. (1999): Kotler on Marketing – How to create, win, and dominate markets, New York.
- KOTLER, P./GREGOR, W. T./RODGERS, W. H. (1989): The Marketing Audit Comes of Age, in: Sloan Management Review, Winter, S. 49-62.
- KRAFFT, M./MARZIAN, S. (1997): Dem Kundenwert auf der Spur, in: Absatzwirtschaft, H. 6, S. 104-107.
- KRULIS-RANDA, J. S. (1990): Theorie und Praxis des Marketing-Controlling, in: SIEGWART, H./MAHARI, J. I./CAYTAS, I. G./SANDER, S. (1990): Management Controlling – Meilensteine im Management, Basel/Frankfurt am Main, S. 257-272.
- KÜHN, R. (1995): Marketing – Analyse und Strategie, Zürich.
- KÜHN, R./FASNACHT, R. (1992): Strategisches Audit im Marketing, in: Thexis, 9. Jg., H. 5, S. 4-10.
- KÜPPER, H.-U. (1995): Vertrieb-Controlling, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (1995): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp.2623-2633.
- KÜPPER, H.-U. (1988): Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: LÜCKE, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden, S. 163-183.
- KÜPPER, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: SCHEER, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg, S. 82-116.

- KÜPPER, H.-U./WEBER, J./ZÜND, A. (1990): Zum Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., H. 3, S. 281-293.
- KUSS, A./TOMCZAK, T. (1998): Marketingplanung, Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden.
- LEHMANN, F.-O. (1992): Zur Entwicklung eines koordinationsorientierten Controlling-Paradigmas, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 1, S. 45-61.
- LINK, J./GERTH, N./VOSSBECK, E. (2000): Marketing-Controlling, Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München.
- LOSS, C. (1996): Systemverkauf, Diss., St. Gallen.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1998): Research Priorities 1998 – 2000, A Guide to MSI Research Programs and Procedures, Cambridge (Massachusetts).
- MCCASKEY, M. B. (1974): A Contingency Approach to Planning: Planning With Goals and Planning Without Goals, in: Academy of Management Journal, S. 281-291.
- MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise, New York.
- MEFFERT, H. (1998): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (1994): Marketing-Management, Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (1982): 16 Meffert-Thesen zu Marketing und Controlling, in: Absatzwirtschaft, H. 9, S. 100-107.
- MERCHANT, K. A. (1988): Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment, in: Journal of Marketing, 52, H. 7, S. 40-44.
- MEYER, C. (1976): Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, Stuttgart.
- MILES, R. E./SNOW, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York.
- MILLER, D. (1990): The Icarus Paradox – How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall, New York.
- MINTZBERG, H. (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review, 72, H. 1, S. 107-114.
- MINTZBERG, H. (1987): Crafting Strategy, in: Harvard Business Review, 65, H. 3, S. 66-75.
- MÜLLER-STEWENS, G./FONTIN, M. (1998): Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement, in: HANDLBAUER, G. ET AL.: Perspektiven im Strategischen Management, Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Professor Hans H. Hinterhuber, Berlin/New York, S. 203-217.
- NARVER, J. C./SLATER, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, 54, H. 10, 20-35.
- NARVER, J. C./SLATER, S. F. (1991): Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches, Report Nr. 91-128, Marketing Science Institute, Cambridge (Massachusetts).
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1994): Marketing, 17. Auflage, Berlin.
- PALLOKS, M. (1991): Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management, Frankfurt/Bern/New York/Paris.
- PREISLER, P. (1985): Controlling, Lehrbuch und Intensivkurs, 10. Auflage, München/Wien.
- RAPPAPORT, A. (1995): Shareholder Value – Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.
- RAPPAPORT, A. (1986): Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance, New York.
- REICHMANN, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Auflage, München.
- REICHMANN, T./PALLOKS, M. (1997): Modernes Vertriebs-Controlling, in: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettligen, S. 449-473.

- REINECKE, S. (2000): Konzeptionelle Anforderungen an Marketingkennzahlensysteme, Arbeitspapier des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, März.
- REINECKE, S. (1997): Preise am Kundennutzen orientieren, in: *Thexis*, 14, H. 2, S. 40-44.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T. (1998): Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling – Auf dem Weg zu einem managementorientierten Marketingcockpit, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.) (1998): *Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing*, St. Gallen, S. 90-109.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.) (1998): *Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing*, St. Gallen.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.) (2000): *Handbuch Marketingcontrolling*, St. Gallen/Wien (in Vorbereitung; erscheint im Herbst 2000).
- RUDOLPH, T. (1993): *Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel*, St. Gallen.
- RÜHLI, E. (1993): *Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 3*, Bern/Stuttgart/Zürich.
- RUST, R. T./ZEITHAML, V. A./LEMON, K. N. (2000): *Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York et al.
- SCHAFFNER, R./THOMSON, H. A. (1992): Successful Change Programs Begin with Results, in: *Harvard Business Review*, 70, H. 1, S. 80-89.
- SCHILDBACH, T. (1992): Begriff und Grundproblem des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: SPREMANN, K./ZUR, E. (Hrsg.): *Controlling*, Wiesbaden, S. 21-36.
- SCHNEIDER, D. (1994): *Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Rechnungswesen*, München/Wien.
- SLATER, S. F. (1997): Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, H. 2, S. 162-167.
- SLATER, S. F./NARVER, J. C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, in: *Journal of Marketing*, 59, H. 7, S. 63-74.
- SLATER, S. F./NARVER, J. C. (1994): Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, in: *Business Horizon*, 37, H. 2, S. 22-28.
- SCHÖGEL, M./BIRKHOFER, B./TOMCZAK, T. (2000): *E-Commerce im Distributionsmanagement, Status Quo und Entwicklungstendenzen*, THEXIS-Fachbericht für Marketing, H. 2, St. Gallen.
- SCHREYÖGG, G. (1991): Der Managementprozess – neu gesehen, in: STAEHLE, W. H./SYDOW, J. (Hrsg.): *Managementforschung 1*, Berlin/New York, S. 255-289.
- SCHREYÖGG, G./STEINMANN, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 37. Jg., H. 5., S. 391-410.
- SEIDENSCHWARZ, W. (1993): *Target Costing*, München.
- SHAPIRO, B. P. (1988): What the Hell is Market Oriented, in: *Harvard Business Review*, 66, November/December, S. 119-125.
- STAEHLE, W. H. (1999): *Management*, 8. Auflage, München.
- TAYLOR, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (2000): *Task-Orientated Marketing Management – Thinking Beyond the Mix*, unveröffentlichtes Manuskript, St. Gallen.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: GRÜNIG, R./PASQUIER, M. (Hrsg.): *Strategisches Management und Marketing, Festschrift für Richard Kühn*, Bern/Stuttgart/Wien, S. 293-327.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing, *Fachbericht für Marketing*, St. Gallen.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./KARG, M./MÜHLMAYER, J. (1998): *Best Practice in Marketing – Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz*, *Fachbericht für Marketing*, H. 2, St. Gallen.

- TÖPFER, A. (1998): Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (1998): Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 44-59.
- TÖPFER, A. (1995): Marketing-Audit, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1533 - 1542.
- TÖPFER, A. (1986): Marketing-Audit als strategische Bilanz marktorientierter Unternehmensführung, in: BELZ, C. (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Band 2, Savosa/St. Gallen, S. 253-274.
- TRUX, W./KIRSCH, W. (1979): Strategisches Marketing oder die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen“ Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, S. 215-235.
- VCI – VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (1998) (Hrsg.): Unternehmenssteuerung durch Zielvorgaben – Dargestellt anhand praktischer Beispiele aus der chemischen Industrie, Schriftenreihe Betriebswirtschaft + Finanzen, H. 25, Frankfurt am Main.
- WEBER, J. (1999): Einführung in das Controlling, 8. Auflage, Stuttgart.
- WEBER, J. (1997): Zur Abgrenzung von Führung und Controlling, WHU-Forschungspapier Nr. 45, Dezember.
- WEBER, J. (1995): Einführung in das Controlling, 5. Auflage, Stuttgart.
- WEBER, J./GOELDEL, H./SCHÄFFER, U. (1997): Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: Die Unternehmung, H. 5, S. 273-295.
- WEBER, J./HAMBRECHT, M./GOELDEL, H. (1997): Integrierte Planung – nur ein Mythos, in: Harvard Business Manager, 19, H. 3, S. 9- 13.
- WEBER, J./KNORREN, N. (1998): Sicherung der Rationalität durch wertorientierte Planung, WHU-Forschungsbericht Nr. 59, November, Vallendar.
- WEBER, J./KUMMER, S./GROSSKLAUS, A./NIPPEL, H./WARNKE, D. (1997): Methodik der Generierung von Logistik-Kennzahlen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 49. Jahrgang, S. 438-454.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1999): Controlling als Koordinationsfunktion? – Zehn Jahre nach Küpper/Weber/Zünd, WHU-Forschungspapier Nr. 71, Dezember, Vallendar.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1998): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controllingaufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, April, Vallendar.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U./LANGENBACH, W. (1999): Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling, WHU-Forschungspapier Nr. 70, Dezember.
- WEINHOLD-STÜNZI, H. (1991): Marketing in 20 Lektionen, 22. Auflage, St. Gallen.
- WILD, J. (1981): Grundlagen der Unternehmensplanung, 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- WILD, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Hamburg.
- ZENZ, A. (1998): Controlling – Bestandsaufnahme und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze, in: DYCKHOFF, H./AHN, H. (Hrsg.): Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz – Grundlagen eines ökologieorientierten F&E-Controlling, Heidelberg, S. 27-60.
- ZÜND, A. (1978): Begriffsinhalte Controlling – Controller, in: HABERLANDT, G. ET AL. (Hrsg.): Handbuch Revision, Controlling, Consulting, München, S. 1-26.