Sven Reinecke/Walter Herzog

Stand des Marketingcontrollings in der Praxis

1	Anlage der empirischen Studie.....	83
2	Wird Marketing als Investition oder als Aufwand betrachtet?	85
3	Wird Marketing tatsächlich wie eine Investition behandelt?	86
3.1	Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling.....	86
3.2	Herausforderungen des Marketingcontrollings	87
3.3	Budget für das Marketingcontrolling	88
3.4	Muss Marketing einen Erfolgsnachweis erbringen?	89
4	Instrumente des Marketingcontrollings	90
4.1	Strategisches Marketingcontrolling	90
4.2	Controlling der Marketinginstrumente.....	92
5	Zusammenfassung und Diskussion.....	94

Prof. Dr. Sven Reinecke, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketingplanung & -controlling“ am dortigen Institut für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.

Dipl.-Kfm. Walter Herzog, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum "Marketingplanung & -controlling" am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

Was ist der Stand des Marketingcontrollings in der Praxis? Um diese Frage zu beantworten, wurde von der IHA-GfK in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen eine Studie (Rosset/Reinecke 2005) durchgeführt, deren wichtigste Ergebnisse im Folgenden zusammengefasst werden sollen: Marketing wird mehr denn je als Investition und nicht als Aufwand verstanden. Dennoch ist die Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling, welches die Effektivität und Effizienz dieser Marketinginvestition evaluieren soll, tendenziell niedrig. Dies liegt vor allem daran, dass die Ergebnisse von Marketingmaßnahmen als schlecht quantifizierbar gelten und die zur Verfügung stehende Informations- und Datenbasis als unzureichend eingestuft wird. Dennoch erhöht man derzeit nicht die Ressourcen für die Messung der Effizienz und Effektivität. Die Vermutung liegt nahe, dass das Verständnis von Marketing als Investition momentan noch nicht "gelebt" wird, sondern vielmehr als leere Worthölse fungiert, um dem Paradigma des Shareholder Value pro forma Rechnung zu tragen. Dennoch scheint sich die Praxis dieser Lage bewusst zu sein: So ist beispielsweise die Forderung nach einem Nachweis eines "Return on Marketing" in den letzten drei Jahren deutlich gestiegen. Hierzu werden primär traditionelle Instrumente (z. B. klassische Investitionsanalysen) und weniger "innovative" Instrumente (wie beispielsweise Customer Value, Brand Value oder Balanced Scorecard) als sinnvoll erachtet.

1 Anlage der empirischen Studie

Marketingcontrolling zählt unbestreitbar zu einer wichtigen Aufgabe im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung. Dennoch weiß man wenig über den Status des Marketingcontrollings in der betriebswirtschaftlichen Praxis: Wie wird das Marketingcontrolling beispielsweise von der Marketing- und Unternehmensleitung wahrgenommen? Wie hoch ist die Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling? Welches sind die zentralen Herausforderungen, die im Rahmen des Marketingcontrollings zu bewältigen sind? In welchem Ausmaß stehen dem Marketingcontrolling die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung, um seinen Aufgaben Rechnung zu tragen? Verlangt die Unternehmensleitung einen Nachweis der Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen oder gar des gesamten Marketing als Funktion? Wie wird das Marketingcontrolling dieser Nachweispflicht gerecht, und welche Instrumente werden genutzt? Zusammengefasst: *Wie ist der Stand des Marketingcontrollings in der Praxis?*

Um diese Fragen zu beantworten, hat die IHA-GfK in Kooperation mit dem Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen für die schweizerische Gesellschaft für Marketing (GfM Swiss Marketing) eine Managementbefragung durchgeführt. Nachfolgend wird der Studienaufbau kurz dargestellt, bevor Antworten auf die gestellten Fragen präsentiert werden.

Die Grundgesamtheit für die Studie bildeten alle 602 Mitglieder der Gesellschaft für Marketing (GfM Swiss Marketing). Alle Mitglieder wurden per Email auf den entsprechenden Online-Fragebogen aufmerksam gemacht. Während des Erhebungszeitraums (Februar bis März 2005) füllten 198 Mitglieder den Fragebogen aus, so dass die Netto-rücklaufquote bei rund 33 % lag. Dies kann als sehr zufrieden stellend bewertet werden.

Abbildung 1-1: Geschäftsbereiche der befragten Unternehmen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 1-1 zeigt, nahmen fast ausschließlich Gesamtunternehmen bzw. Vertriebsgesellschaften teil (86 %); nur wenige Fragebogen wurden auf der Ebene von Geschäftsbereichen ausgefüllt (14 %). Bei größeren Unternehmen tragen aber auch Geschäftsbereiche in der Regel Profit & Loss-Verantwortung.

Die meisten Befragten bekleiden eine leitende Funktion in ihrem Unternehmen: Geschäftsführer, Marketingleiter und Verwaltungsräte machen insgesamt 93 % der Befragten aus. Die restlichen 7 % setzen sich aus Werbeleitern und Controllern zusammen.

44 % der befragten Unternehmen sind ausschließlich national tätig, 56 % der Unternehmen agieren auf internationalen Märkten. 21 % der Unternehmen beschäftigen

mehr als 500 Mitarbeiter, 32 % zwischen 100 bis 500 Mitarbeiter und 47 % der Unternehmen beschäftigen weniger als 100 Mitarbeiter.

Die Stichprobe umfasst ein *breites Branchenspektrum*. Den Großteil der befragten Unternehmen machen allerdings Konsumgüter- und Handelsunternehmen aus (44 %).

Obwohl die Studie sich lediglich auf schweizerische Unternehmen bezieht, wurde in anderen Studien (Tomczak et al. 1998; Reinecke 2004) mehrfach belegt, dass kaum Unterschiede zwischen deutschen und schweizerischen Gegebenheiten im Bereich des Marketingcontrollings bestehen. Die Ergebnisse sind daher im Grundsatz auf den gesamten deutschsprachigen Raum verallgemeinerbar.

2 Wird Marketing als Investition oder als Aufwand betrachtet?

Zunächst war es von Interesse zu wissen, welchen Status das Marketing in den jeweiligen Unternehmen hat. Anders gefragt: Wird Marketing "lediglich" als *Aufwand* oder als *Investition* aufgefasst?

Abbildung 2-1: Wird Marketing als Aufwand oder Investition aufgefasst?
(Quelle: Eigene Darstellung)

Sowohl Top Management als auch Marketingleitung betrachten Marketing *eindeutiger als Investition* und weniger als reinen Aufwand (siehe Abbildung 2-1). Dieses Ergebnis ist zunächst sehr erfreulich, da Marketing somit eine Wert stiftende Funktion attestiert wird. Zwar war grundsätzlich zu erwarten, dass Marketingleiter dazu tendieren, Marketing als Investition aufzufassen; ein so deutliches Ergebnis aus Sicht des Top Managements überrascht allerdings.

3 Wird Marketing tatsächlich wie eine Investition behandelt?

3.1 Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling

Aufgabe des Marketingcontrollings ist es, die Effektivität und die Effizienz des Marketingmanagements sicherzustellen (Reinecke/Janz 2007). Ohne solides Marketingcontrolling fehlt die Basis, um Marketing einen Investitionscharakter zuzuschreiben. Führt man sich dies vor Augen, sollten die vorhergehenden Ergebnisse (vgl. Abschnitt 2) implizieren, dass man mit dem Marketingcontrolling mehrheitlich zufrieden ist. Abbildung 3-1 liefert jedoch einen konträren Befund.

Abbildung 3-1: Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling
(Quelle: Eigene Darstellung)

Obwohl die Unternehmensvertreter Marketing mehrheitlich als Investition betrachten, sind sie tendenziell mit dem Marketingcontrolling *unzufrieden*. Viele Manager geben somit offensichtlich vor, dass ihr Marketing aus einer Investitionsperspektive bewertbar sei, ohne allerdings auf ein zufrieden stellendes Marketingcontrolling zurückgreifen zu können. Der Verdacht liegt folglich nahe, dass die Bewertung des Marketing als Investition nur oberflächlich zu verstehen ist und die Praxis von einem wahren wert- und investitionsorientierten Marketing noch weit entfernt ist.

3.2 Herausforderungen des Marketingcontrollings

Welches aber sind die Ursachen für die Unzufriedenheit mit dem Marketingcontrolling?

Abbildung 3-2: Problemfelder und Herausforderungen des Marketingcontrollings
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wo sehen Sie heute die größten **Herausforderungen**, um Effektivität und Effizienz des Marketings sicherzustellen?

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die *Messbarkeit des Marketingerfolgs*, der Aufbau einer hochwertigen *Informations- und Datenbasis* und das *verfügbare Know-how* die zentralen Herausforderungen für ein professionelles Marketingcontrolling darstellen (siehe Abbildung 3-2). Dies ist insofern interessant, als dies alles Bereiche sind, die vom Marketingmanagement selbst maßgeblich beeinflusst werden können. Durch die Dif-

ferenzierung der Zielplanung sowie die Definition und eindeutige Operationalisierung von Kennzahlen beispielsweise kann die Marketingleitung sowohl die Messbarkeit als auch die Informationsbasis im Bereich Marketing selber deutlich verbessern. Mit anderen Worten: Zumindest ein Teil der Herausforderung ist nicht darauf zurückzuführen, dass keine geeigneten Messinstrumente vorhanden sind, sondern vielmehr, dass diese vom Marketing- und Verkaufsmanagement unzureichend genutzt werden. Die Praxis ist somit anscheinend ihrem eigenen Anspruch, eine investitionsorientierte Perspektive des Marketing in die Tat umzusetzen, noch nicht ausreichend gerecht geworden.

3.3 Budget für das Marketingcontrolling

Falls im Marketing ein wertorientiertes Management etabliert werden soll, ist die Messbarkeit des Marketingerfolges, der Aufbau einer fundierten Informationsbasis sowie von fachspezifischem Know-how unabdingbar. Somit wäre zu erwarten, dass die Verantwortlichen vermehrt in diese Bereiche investieren. Abbildung 3-3 unterstützt diese Vermutung allerdings nicht.

Abbildung 3-3: Ressourcen für das Marketingcontrolling
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie schätzen Sie den künftigen Ressourceneinsatz in Bezug auf die Messung der Marketingeffizienz und -effektivität?

Obwohl man mit den Leistungen des eigenen Marketingcontrollings tendenziell unzufrieden ist, ist man nicht bereit, mehr finanzielle Mittel für die Messung von Marketingeffektivität und -effizienz zur Verfügung zu stellen. Offenkundig ist auch das *Involvement* der Befragten diesbezüglich *gering*, haben doch 74 % der Befragten keine Meinung zu diesem Thema.

3.4 Muss Marketing einen Erfolgsnachweis erbringen?

Abbildung 3-4 zeigt, ob die Marketingleitung gegenüber dem Top-Management rechenschaftspflichtig ist und wie sich dies in den letzten Jahren verändert hat.

Abbildung 3-4: Muss das Marketing einen Erfolgsnachweis erbringen?
(Quelle: Eigene Darstellung)

Obgleich 27 % der Unternehmensführungen von der Marketingleitung einen *Erfolgsnachweis* verlangen, ist diese Zahl verglichen mit dem englischsprachigen Raum (66 %) deutlich niedriger (Marketing Leadership Council 2001). Außergewöhnlich ist wiederum die überaus hohe *Indifferenzquote* von 56 %. Das bedeutet, dass in den meisten Unternehmen Marketing zwar oberflächlich als Investition betrachtet wird, es aber für die Mehrheit der Geschäftsleitungen (noch) nicht wirklich entscheidend ist, ob die "Investition Marketing" ihren "Return" nachweist. Das Bekenntnis der Befragten zu einem wertorientierten Marketing ist somit teilweise (noch) eher als "*Lippenbekenntnis*" einzustufen. Dies wird sich in den nächsten Jahren voraussichtlich ändern, weil 42 % aller

Befragten in den letzten drei Jahren einen gestiegenen "Druck" des Top-Managements hinsichtlich eines solchen Nachweises spüren.

4 Instrumente des Marketingcontrollings

Die Qualität des Marketingcontrollings in der Praxis erscheint insgesamt noch durchaus verbesserungswürdig. Dennoch müssen Marketingführungskräfte zunehmend dem Top-Management diesbezüglich Bericht erstatten.

Somit schließt sich die Frage an, mit welchen Mitteln und Instrumenten das Marketingcontrolling versucht, den Erfolg des Marketing zu steuern und zu belegen. Nachfolgend wird die Nutzung strategischer, operativer und finanzorientierter Marketingcontrolling-Instrumente dargestellt. (Nebenbemerkung: Es wurden im Rahmen der Studie auch die Einstellungen der Marketingleiter zu den Marketingcontrolling-Instrumenten erhoben. Da diese allerdings hoch mit der Nutzung der Instrumente korrelieren, fokussieren die folgenden Darstellungen auf den Einsatz der Instrumente und Methoden.)

4.1 Strategisches Marketingcontrolling

Abbildung 4-1 gibt einen Überblick zur Nutzung strategischer Marketingcontrolling-Instrumente. Zunächst ist anhand dieses Schaubilds offensichtlich, dass *traditionelle Instrumente* wie Konkurrenz-, Branchen-, Kundenzufriedenheits- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen somit strategische Produktportfolios am häufigsten eingesetzt werden. Scheinbar setzt man bei wichtigen, strategischen Entscheidungen vermehrt auf bewährte Methoden.

Hingegen wird die klassische Szenariotechnik äußerst selten eingesetzt. Hauptgrund hierfür dürfte die Subjektivität sowie der damit einhergehende wahrgenommene "esoterische Charakter" von Zukunftsprognosen sein. Erstaunlicherweise finden neuere, in der wissenschaftlichen Literatur ausgiebig diskutierte Methoden wie die Balanced Scorecard oder Markenaudits kaum Beachtung in der Praxis. Möglicherweise sind diese Methoden (noch) "zu innovativ" oder auch zu komplex, um sich einem breiteren Publikum zu erschließen. Die in Wissenschaft und Praxis stark diskutierte Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1996) wird nicht einmal von jedem fünften Unternehmen im Marketing regelmäßig eingesetzt. Jene 24 %, welche dieses Tool nur sporadisch einsetzen, widersprechen der Grundphilosophie des regelmäßigen Einsatzes dieses Instruments und können somit eigentlich gar nicht als Anwender taxiert werden. Er-

freulich ist allerdings die Tatsache, dass im Vergleich zu einer früheren Untersuchung (Reinecke/Tomczak 2001, S. 77) fast alle Instrumente häufiger eingesetzt werden.

Abbildung 4-1: Strategisches Marketingcontrolling
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.2 Controlling der Marketinginstrumente

Das operative Marketingcontrolling (siehe Abbildung 4-2) bezieht sich primär auf die vier klassischen Marketinginstrumente: Marktleistungs- und Preisgestaltung, Kommunikation und Distribution.

Abbildung 4-2: Instrumentelles Marketingcontrolling
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt, dass im instrumentellen Bereich nachvollziehbarerweise das traditionell insbesondere in Vertriebsorganisationen teuerste Marketinginstrument, der *persönliche Verkauf*, intensiv kontrolliert wird. Ferner wird eher auf traditionelle Verfahren gesetzt: Preis-, Produkt- oder Servicequalitätsanalysen finden nach wie vor Beachtung in der betriebswirtschaftlichen Praxis.

Die *Kommunikationsforschung* wird nicht sehr intensiv eingesetzt, was wahrscheinlich auf die relativ hohen Kosten, eine gewisse erforderliche Methoden(bewertungs)kompetenz sowie Vorbehalte zurückzuführen ist. Pretests werden von 16 % regelmäßig eingesetzt, Posttests von 21 %. Bedenkenswert ist, dass nur gerade 24 % ein regelmäßiges Kommunikationstracking durchführen. Auch hier gilt: Ein unregelmäßiges Tracking ist nicht Ziel führend und somit kaum sinnvoll.

Instrumente, die in die Kategorie "Kosten- und Erfolgscontrolling" fallen, haben direkten finanzwirtschaftlichen Bezug. Wie Abbildung 4-3 zeigt, gehören *Deckungsbeitragsrechnungen* bezüglich Produkten/Aufträgen/Projekten (61 %) sowie Vollkosten- und Investitionsrechnungen (je 52 %) aus der Sicht der befragten Führungskräfte zu den Standardinstrumenten. Für die in letzter Zeit intensiv diskutierten *Markenwertberechnungen* (24 %) scheint dagegen ebenso wie für *Customer Lifetimevalue-Analysen* noch viel an Überzeugungsarbeit geleistet werden zu müssen – oder fehlt hier einfach noch ein verlässlicher Methodenstandard, der den Anforderungen der Praxis gerecht wird?

Abbildung 4-3: Kosten- und Erfolgscontrolling
(Quelle: Eigene Darstellung)

Insgesamt scheint über strategische, instrumentelle und finanzorientierte Controllinginstrumente hinweg eine Tendenz zu *traditionellen, "bewährten" Methoden* des Marketingcontrollings zu existieren. Neuere und methodisch anspruchsvollere Verfahren werden scheinbar als riskant, zu aufwändig oder zu teuer erachtet – zumal für das Marketingcontrolling auch in Zukunft nicht mehr Ressourcen zur Verfügung stehen werden (vgl. Abschnitt 3.3). Dennoch sind es gerade diese innovativen Marketingcontrolling-Instrumente, welche eine Quantifizierung und *Monetarisierung von Marketingmaßnahmen* ermöglichen und Unternehmen dem Ziel einer wertorientierten Marketingführung näher bringen würden.

5 Zusammenfassung und Diskussion

Unternehmensvertreter sehen Marketing zwar grundsätzlich eher als Investition als "lediglich" als Aufwand. Dennoch sind Führungskräfte mit dem Marketingcontrolling tendenziell eher unzufrieden, obwohl dieses eine wesentliche Grundlage zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz im Marketing ist. Dieser Sachverhalt führt zu der Annahme, dass Marketing nur sehr oberflächlich als Investition ausgegeben wird, in der Realität aber noch einen langen Weg hin zu einem wertorientierten Marketingmanagement gehen muss. Ursprung der Unzufriedenheit mit dem Marketingcontrolling scheinen die mangelnde Quantifizierbarkeit des Erfolgs von Marketingmaßnahmen, die unzureichende Informations- und Datenbasis sowie fehlende Fachkenntnisse zu sein. Dennoch sind Unternehmen nicht bereit, mehr Ressourcen für Marketingcontrolling auszugeben, um diese Mängel zu beseitigen. Zudem wird vom Top Management von Unternehmen in der Schweiz – im internationalen Vergleich – (noch) eher in geringem Ausmaß ein Erfolgsnachweis des Marketing verlangt.

Dennoch wurden in den letzten drei Jahren Anstrengungen unternommen, um das Reporting an das Top Management zu verbessern. Dieses Berichtswesen ist allerdings noch stark geprägt von traditionellen, zum Teil retrospektiven Controllingmaßnahmen. Der Einsatz prospektiver, investitionsorientierter Verfahren wie beispielsweise Customer Value-Analysen ist aufgrund der relativ konstanten, niedrigen Ressourcenbasis für das Marketingcontrolling in der Regel schwer realisierbar.

Hier erscheint ein Umdenken erforderlich: Forderungen nach einem verbesserten Reporting an das Top Management haben wenig Sinn, wenn diese nicht durch den Aufbau von Fachkompetenz begleitet werden. Maßvolle Budgeterhöhungen für diesen Bereich scheinen gerechtfertigt, sofern auch hier vorgängig etwaige Effizienzreserven ausgeschöpft worden sind. Eine gewisse Investition knapper Marketingmittel zur Evaluation von Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz ist insbesondere dort sinnvoll, wo bisher weitgehend auf Feedback im Sinne eines Lernprozesses verzichtet wurde. Dies würde die Zielorientierung des Marketing sowie die Zufriedenheit mit dem Marketingcontrolling (zumindest aus der Sicht des Top-Managements) deutlich erhöhen.

Literaturverzeichnis

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996): The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Boston (Mass.).

MARKETING LEADERSHIP COUNCIL (2001): Measuring Marketing Performance – Results of Council Survey, London/Washington.

TOMCZAK, T./REINECKE, S. (2001): Einsatz von Instrumenten und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (2001): Handbuch Marketingcontrolling, Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg, Frankfurt/Wien/St. Gallen, S. 76-88.

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.

ROSSET, R./REINECKE, S. (2005): Marketing-Effizienz und -Effektivität: Wo steht die Schweiz?, Studie der IHA-GfK für die Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Hergiswil.

REINECKE, S. (2004): Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.

REINECKE, S./JANZ, S. (2007): Marketingcontrolling, Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketing, Stuttgart (in Vorbereitung).