Marketingbudgetierung – State of the Art, Herausforderungen und Lösungsansätze

Sven Reinecke und Dion Fuchs

Budgetierung als grundlegendes und anspruchsvolles Entscheidungsproblem des Marketing

Die Entscheidung über die Höhe und Verteilung der einzusetzenden (finanziellen) Mittel im Rahmen der Marketingplanung und -budgetierung stellt eine grundlegende Herausforderung für das Marketingmanagement dar. Grundsätzlich müssen Unternehmen ihre Ressourcen dabei effektiv (d. h. wirksam im Hinblick auf die verfolgten Ziele) und effizient (d. h. wirtschaftlich) im Sinne eines wertorientierten Managements planen und einsetzen, um am Markt Erfolg zu haben. Marketingstrategien und -maßnahmen konkurrieren dabei um die knappen finanziellen Unternehmensressourcen und stehen aufgrund ihres hohen Anteils an den Gesamtkosten – in vielen Unternehmen sind dies 50 Prozent und mehr (Sheth/Sisodia 1995, S. 10; Kirchgeorg 2000, S. 409) – sowie ihres häufig schwer zu erfassenden Nutzens zunehmend im Mittelpunkt von Rationalisierungsbestrebungen des Top-Managements, das den Ausweis eines messbaren Wert- bzw. Erfolgsbeitrags des Marketing (Stichwort: Ökonomisierung des Marketing) fordert (vgl. Sheth/Sisodia 1995, S. 9). Dabei stehen Marketingverantwortliche heute vielfach vor der Herausforderung, mehr Leistung mit

- Die Entscheidung über die wertmaximierende Höhe und Verteilung der Marketingressourcen ist ein grundlegendes Marketingproblem und steht in einem engen Zusammenhang mit der Marketingeffektivität und -effizienz und damit dem Markterfolg eines Unternehmens.
- Während bei der Marketingbudgetierung in der Praxis noch vielfach unsystematische und vergangenheitsorientierte Ansätze angewendet werden, besteht in der Marketingwissenschaft noch großer Forschungsbedarf in diesem Bereich.
- Neuere Controllingentwicklungen wie Performance Measurement-Systeme oder verbesserte Ansätze der Budgetierung sind insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Effizienzdrucks auch für das Marketing relevant.

ment-Systeme oder verbesserte Ansätze der Budgetierung sind insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Effizienzdrucks auch für das Marketing relevant.

- Der Beitrag zeigt Herausforderungen, Lösungsansätze und weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Marketingbudgetierung auf, insbesondere im Hinblick auf die ziel- und strategieorientierte Verknüpfung von Marketing Performance Measurement-Systemen mit der Marketingbudgetierung und der Berücksichtigung von Marketingkernaufgaben im Rahmen einer output- und prozessorientierten Marketingbudgetierung.

gleichbleibenden oder sogar weniger Mitteln erzielen zu müssen. Gleichzeitig nimmt die Wirkung klassischer Marketinginstrumente (insbesondere der Werbung) ab, während jene von neueren häufig ungewiss bleibt.

In Anbetracht dieser grundlegenden Anforderungen erscheint es problematisch, dass die Marketingbudgetierung in der Unternehmenspraxis vielfach unsystematisch und auf Basis von Erfahrungs-

und Vergangenheitswerten erfolgt. So gab in einer aktuellen Untersuchung zur Marketingeffizienz die Hälfte der befragten Marketingleiter mittlerer und großer deutscher Unternehmen (n = 103) an, bei der Budgetierung nicht systematisch vorzugehen (Panella/Meurer 2002, S. 33). Zu einem ähnlichen Ergebnis kam eine Studie zum Performance Measurement im Marketing und Verkauf, bei der 45 Prozent der befragten deutschen und

Dr. Sven Reinecke
Dozent für Betriebswirtschaftslehre
an der Universität St.Gallen
(Schweiz) und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketingplanung und -controlling“ am dortigen Institut für

Marketing und Handel.
E-Mail: sven.reinecke@unsig.ch

schweizerischen und 53 Prozent der US-amerikanischen Unternehmen angaben, dass die Budgetierung der Marketing- und Verkaufsaufwendungen primär auf Erfahrung des (Marketing-) Managements beruhte (Reinecke/Reibstein 2002, S. 21). Diese Untersuchungsergebnisse decken sich mit den Aussagen in der Literatur, wonach die Marketingbudgetierungspraxis häufig durch Faustregeln, Erfahrung und Intuition gekennzeichnet ist (vgl. Barzen 1990, S. 2; Piercy 1986, S. 67). Sie zeigen deutlich das Verbesserungspotenzial bzw. den Handlungsbedarf bei der Marketingbudgetierung in der Praxis auf.

Demgegenüber konnte die Marketingwissenschaft der Praxis bislang nur bedingt Hilfestellung geben, auch wenn das Thema angesichts seiner Bedeutung als Kernfrage der Marketingforschung in der Vergangenheit Gegenstand zahlreicher Publikationen war. Der Großteil der Veröffentlichungen in den sechziger und siebziger Jahren konzentrierte sich dabei allerdings auf die Entwicklung und Verfeinerung von Allokationsmodellen und Erklärungsansätzen, die weitgehend auf Teilbudgets des Kommunikationsmix beschränkt waren, während Wechselwirkungen mit anderen Instrumenten nicht oder nur in wenigen Ansätzen berücksichtigt wurden. Ein hoher Grad an Komplexität und die unterschiedliche Zweckausrichtung der Modelle verhiinderten zudem deren Integration zu einem ganzheitlichen Ansatz der Marketingbudgetierung (vgl. Barzen 1990, S. 1f.).

Lediglich zwei Monographien beschäftigen sich umfassend mit der Marketingbudgetierung: Während Piercy (1986) das Thema vor allem aus verhaltenswissenschaftlich-politischer Prozessperspektive beleuchtete und empirisch überprüfte, entwickelte Barzen (1990) auf

Basis einer konzeptionellen Grundlagenanalyse einen integrierten Ansatz der Marketingbudgetierung.

Angesichts der bisher nicht zufriedenstellenden Ergebnisse der Forschung und des bestehenden Handlungsbedarfs in der Praxis erscheint es verwunderlich, dass kaum Publikationen existieren, die die aktuell diskutierten Verbesserungsansätze für die allgemeine Budgetierung (vgl.

z. B. Gleich/Kopp 2001; Fraser/Hope 2001) auf den Marketingbereich übertragen.

Grundlagen und Aspekte der Marketingbudgetierung

Zunächst werden in knapper Form Wesen und Funktionen, Kernfragen, Prozess, Methoden sowie wirkungsmessungsbezogene und verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Marketingbudgetierung dargestellt.

Wesen und Funktionen der Marketingbudgetierung

Die periodische Budgetierung von wertmäßigen Soll-Größen stellt im Marketing ein zentrales Planungs- und Führungsinstrument zur Steuerung und Kontrolle von Organisationseinheiten dar. Marketingbudgets umfassen dabei sowohl Kosten- als auch Leistungsvorgaben (z. B. Umsatzerlöse, Absatzzahlen, Marktanteils- oder Gewinngrößen), die Sinne einer Profit-Center-Orientierung möglichst zu koppeln sind.

teils- oder Gewinngrößen), die Sinne einer Profit-Center-Orientierung möglichst zu koppeln sind.

Aus Sicht des Marketingcontrolling (vgl. hierzu Weber/Schäffer 2001) sind Marketingplanung und -budgetierung eng miteinander verknüpft. So ist im klassischen Prozess der Marketingplanung (vgl. Abbildung 1) – bestehend aus Situationsanalyse, Bestimmung der Marketingziele, Festlegung der Marketingstrategie, strategische und operative Marketingplanung und -budgetierung sowie Implementierung und Kontrolle der budgetierten Maßnahmen – die Marketingbudgetierung idealerweise mit der strategischen bzw. operativen Marketingplanung eng verknüpft. Dabei baut sie auf Informationen der Planung über die mit bestimmten Maßnahmen realisierbaren Zielerreichungsgrade auf, wobei in ihrem Rahmen Verantwortung und Beurteilungsmaßstab für die tatsächliche Zielerreichung bestimmt werden (vgl. Diller 1998, S. 185 f.).

Aus der Vielfalt an Funktionen von Marketingbudgets lassen sich sechs wesentliche Aspekte unterscheiden (vgl. Barzen 1990, S. 12 ff.):

Abbildung 1: Marketingbudgetierung im Prozess der strategischen Marketingplanung

Dipl.-Kfm. Dion Fuchs
Wissenschaftlicher Mitarbeiter im
Kompetenzzentrum „Marketing-
planung und -controlling“ des
Instituts für Marketing und Handel
und Doktorand im Fachprogramm

Marketing an der Universität
St.Gallen.
E-Mail: dion.fuchs@unisg.ch

- *Prioritätenfunktion* (strategieadäquate Schwerpunktsetzung),
- *Zeitfunktion* (unterschiedliche zeitliche Budgetreichweiten in Form von strategischen und operativen Marketingbudgets),
- *Zielvereinbarungsfunktion* (analog dem Management-by-Objectives-Konzept),
- *Zurechenbarkeitsfunktion* (Aufteilung von Budgetgrößen auf Marketingorganisationseinheiten),
- *Motivations- und Verantwortungsfunktion* (Ergebnisverantwortung),
- *Steuerungs- und Kontrollfunktion* (Analyse von Abweichungen und deren Ursachen).

Besondere Bedeutung erlangt die Marketingbudgetierung insofern, als dass das Absatzbudget in der Regel als zentrale Planungsgrundlage für das Beschaffungsbudget, Produktions- und Finanzbudget dient.

Kernfragen der Marketingbudgetierung

Die optimale Allokation knapper Ressourcen im Rahmen der Marketingbudgetierung umfasst im Wesentlichen drei Fragen:

- 1) Welchen Geltungsbereich hat das Marketingbudget?
- 2) Wie hoch soll das Marketingbudget insgesamt sein?
- 3) Wie ist das Marketingbudget in sachlicher und zeitlicher Hinsicht zu verteilen?

Geltungsbereich: In der weitesten Form betrachtet umfasst das Marketingbudget sämtliche direkten und indirekten Kosten, die durch Marketingentscheidungen im Unternehmen verursacht werden, unabhängig davon, in welchem funktionalen Bereich sie entstehen (vgl. Weigand 1995, S. 1577). Das Verständnis darüber, welche Marketingmaßnahmen bzw. -kosten im Marketingbudget abzubilden sind, variiert sowohl in Marketingpraxis als auch -wissenschaft. Der Objektbereich der Marketingplanung bzw. -budgetierung ist dabei eng mit dem übergeordneten Verständnis von Marketing als Absatzfunktion einerseits oder unternehmensweiter Führungskonzeption andererseits verbunden. Relevant erscheint in

diesem Zusammenhang insbesondere auch die Frage, ob das „Vertriebs“-Budget ein Bestandteil des Marketingbudgets ist (im Sinne eines Marketingmix-Instrumentalbereichs), oder ob es eine eigenständige Stellung neben dem Marketingbudget hat.

Insgesamt lässt sich beobachten, dass der Begriff Marketingbudget sowohl in der Marketingpraxis als auch -wissenschaft traditionell in erster Linie auf die Kommunikation und insbesondere die Werbung bezogen wird. Dies ist insofern nachvollziehbar, als dass die Kommunikationsaufwendungen häufig den größten Kostenblock im Marketing darstellen. Dagegen wird insbesondere der Bereich der Preisgestaltung im Zusammenhang mit der Marketingbudgetierung traditionell eher vernachlässigt.

Mit der Wandlung des Marketingverständnisses von der Absatzfunktion hin zur unternehmensweiten Führungskonzeption sowie bedingt durch technologische Innovationen hat sich für Unternehmen heute das Spektrum an Optionen zur Ausgestaltung der Marketinginstrumentalbereiche stark erweitert (Stichworte: Customer Relationship Marketing (CRM), Datamining, E-Business, Marketingkooperationen). Vor diesem Hintergrund erscheint eine Fokussierung auf Werbe- bzw. Kommunikationsmaßnahmen als nicht mehr angemessen. Vielmehr sollte sich der Geltungsbereich nicht nur auf die vier klassischen Marketinginstrumente (product, price, promotion, place) erstrecken, sondern auch auf Marketingmaßnahmen wie z. B. Corporate Events, Lobbying, CRM-Projekte oder Marketinginformationssysteme.

Nur wenn Unternehmen Transparenz darüber haben, welche Marketingmaßnahmen ihr Marketingbudget umfasst, können sie Effektivität und Effizienz ihres Marketing ganzheitlich beurteilen. Dabei sind insbesondere auch verdeckte und bereichsfremde Anteile am Marketingbudget zu erfassen, um einen kompletten und systematischen Überblick über sämtliche Marketingkosten zu haben. Dass dies in der Unternehmenspraxis keinesfalls gewährleistet ist, zeigt das Ergebnis der eingangs bereits zitierten

Marketingeffizienz-Studie: So gab ein Drittel der Befragten an, keinen vollständigen Überblick über die Marketingkosten in ihrem Unternehmen zu haben (Panella/Meurer 2002, S. 33).

Höhe und Verteilung: Die Fragen nach der optimalen absoluten und relativen Höhe des Marketingbudgets und dessen Verteilung auf die Marketingmixinstrumente (z. B. Marken, Kommunikationsinstrumente oder Distributionskanäle), Absatzobjekte (z. B. Zielgruppen oder Verkaufsregionen) und/oder Marketingkernaufgaben (d. h. Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) stehen in einem engen Zusammenhang. Ziel muss es sein, diejenige Höhe und Aufteilung des Marketingbudgets zu bestimmen, die den Beitrag des Marketing zum Unternehmenserfolg bzw. -wert (Stichwort: Return on Marketing) maximiert, wobei die Finanzierbarkeit der budgetierten Maßnahmen sicherzustellen ist. Unternehmen sehen sich diesbezüglich vier Arten möglicher Fehler gegenüber (vgl. Wilson 1995, S. 284):

1. Marketingbudgets für bestimmte Absatzsegmente (z. B. Kunden, Produkte, Verkaufsgebiete) bzw. Kernaufgaben (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege; vgl. Tomczak/Reinecke 1996, 1999) sind zu hoch, sodass aufgrund abnehmender Grenzerträge eine Budgetsenkung den Gewinn steigern würde.
2. Marketingbudgets für bestimmte Absatzsegmente oder Kernaufgaben sind zu gering, so dass aufgrund zunehmender Grenzerträge eine Budgeterhöhung den Gewinn steigern würde.
3. Der Marketingmix ist ineffizient, da die Budgetverteilung auf die verschiedenen Instrumente bzw. Subinstrumente nicht optimal ist – so zum Beispiel zu viel für Werbung, zu wenig für Verkaufsförderung.
4. Die Marketingmaßnahmen sind nicht optimal auf die Absatzsegmente aufgeteilt, so dass eine veränderte Budgetverteilung den Gewinn steigern würde.

Der Nutzen dieser marginalanalytischen Betrachtung der Marketingbudgetierung ist für die Unternehmenspraxis jedoch

aufgrund der erheblichen methodischen Schwierigkeiten und des großen Aufwands beschränkt (vgl. Diller 1998, S. 198 f.). Nachfolgend werden die zur Lösung des Allokationsproblems entwickelten bzw. in der Unternehmenspraxis eingesetzten Prozesse und Methoden vorgestellt und diskutiert (siehe Abb. 2).

Prozess der Marketingbudgetierung

Der Prozess der Marketingbudgetierung kann grundsätzlich nach einem der drei klassischen Ansätze erfolgen: Top-down, Bottom-up oder im Gegenstromverfahren (vgl. Becker 2001, S. 769):

Beim *Top-down-Ansatz* wird das Marketingbudget durch das Management vorgegeben, indem die Marketingleitung Budgetvorgaben für untergeordnete Organisationseinheiten (z. B. Produktmanagement oder Verkaufsgebietsleitung) macht. Dieses Vorgehen ist strategiegerecht und vermeidet zeitintensive Abstimmungsprozesse, stößt deshalb aber in der Regel auf Akzeptanzschwierigkeiten. Beim *Bottom-up-Ansatz* verläuft die Budgetplanung von unten nach oben, wobei die hierarchisch untergeordneten Organisationseinheiten Budgetvorschläge gemäß ihren Zielen und Plänen erarbeiten und diese dann mit der Marketingleitung abstimmen. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt vor allem in der Nutzung des Markt- und Kundenwissens bei der Budgetziel festlegung und der durch den höheren Partizipationsgrad erzielten besseren Mitarbeitermotivation auf den unteren Ebenen. Nachteile sind hoher Koordinationsaufwand und opportunistisches Verhalten bei der Budgetziel festlegung (Stichwort: Budgetpolster). Im Rahmen des *Gegenstromverfahrens* werden Top-down- und Bottom-up-Ansatz miteinander kombiniert, wobei die Eröffnung entweder top-down oder bottom-up erfolgen kann.

Um die Marketingbudgetierung mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen, sollte die Marketingbudgethöhe und -verteilung grundsätzlich auf Basis der verfolgten Unternehmens- bzw. Marketingziele (z. B. Produktumsatz pro Kundensegment, Anzahl von Neukunden-

Abbildung 2: Prozess und Ansätze & Methoden der Marketingbudgetierung

akquisitionen oder Produktwiederkauf rate einer bestimmten Zielgruppe) festgelegt werden. Insofern erscheint eine Budgetierung im Gegenstromverfahren mit Top-Down-Eröffnung am geeignetsten, um einerseits den Gewinn- bzw. Zielvorgaben des Managements Priorität einzuräumen, und um andererseits das Marktwissen der untergeordneten Marketingorganisationseinheiten wirksam zu nutzen und diese dadurch besser zur Budgetzielerreichung zu motivieren.

Ansätze und Methoden der Marketingbudgetierung

Trotz der Entwicklung vielfältiger Ansätze und Methoden ist es bisher nicht gelungen, einen Marketingbudgetierungsansatz zu finden, der das Allokationsproblem umfassend zu lösen fähig ist. Die Praxis der Marketingplanung und -budgetierung ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen verschiedene Ansätze und Methoden zur Festlegung der Marketingbudgethöhe und -verteilung heranziehen und kombinieren (Becker 2001, S. 773). Die eingangs bereits zitierte aktuelle Studie (Reinecke/Reibstein, 2002, S. 20 f.) ermittelte im Hinblick auf die eingesetzten Budgetierungsmethoden im Marketing und Verkauf, dass die

Marketingbudgetierung bei jeweils etwa der Hälfte der befragten deutschen und schweizer (n = 419) sowie US-amerikanischen Unternehmen (n = 234) vor allem auf Managementenerfahrung basierte. Daneben beeinflussten das Budget und der Umsatz/Absatz der Vorperiode sowie der angestrebte Umsatz/Absatz (insbesondere in Deutschland/Schweiz) und der angestrebte Deckungsbeitrag bzw. Marktanteil (insbesondere in den USA) die Marketingbudgetierung bei vielen Unternehmen maßgeblich (siehe Abbildung 3).

In einer weiteren Studie (n = 124) gaben lediglich 53 Prozent der Unternehmen an, die Budgetaufteilung im Bereich Marktbearbeitung/Kommunikation auf Basis klar definierter Kommunikationsaufgaben und -ziele vorzunehmen, während 69 Prozent die Kommunikationsteilbudgets aufgrund von Erfahrung und vergangener Budgetstrukturen bestimmten (Belz/Simão/van Lier 2002, S. 134). Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass bei einer Befragung von Marketingführungskräften in Großbritannien (n = 70) im Durchschnitt 26 Prozent des Marketingbudgets als verschwendet angesehen wurde (Marketing Leadership Council 2001, S. 3).

Abbildung 3: Eingesetzte Budgetierungsmethoden im Marketing und Verkauf in internationalen Vergleich (Quelle: Reinecke/Reibstein 2002, S. 21)

Bei den Ansätzen und Methoden der Marketingbudgetierung unterscheiden die vorhandenen Systematisierungen in der Literatur beispielsweise:

- heuristische versus analytische Ansätze (Bruhn 2003, S. 191 ff.),
- Prozentmethoden versus Nichtprozentmethoden (Becker 2001, S. 774 ff.),
- deskriptive versus explikative/prognostizierende versus normative Ansätze (Barzen 1990, S. 173 ff.),
- präskriptive, normativ-rationale vs. deskriptive Ansätze (Piercy 1986),
- wirkungsgestützte/nicht-wirkungsgestützte (Art der Ermittlung) versus monovariabel/polyvariabel (Anzahl der Faktoren) Ansätze (Landwehr 1988, S. 141 ff.).

Die nachfolgend dargestellten Ansätze und Methoden der Marketingbudgetierung unterscheiden sich insbesondere auch im Hinblick auf ihre Ziel- bzw. Strategieorientierung.

Beim *Fortschreibungsansatz* werden die Marketingbudgets der Vorperiode fortgeschrieben, eventuell mit einer pro-

zentualen Anpassung (z.B. inflationsorientiert). Während der wesentliche Vorteil in der einfachen, schnellen und aufwandsminimalen Budgetbestimmung liegt, bestehen schwerwiegende Nachteile in der mangelnden Ziel-, Potenzial- und Wettbewerbsorientierung und der wahrscheinlichen Weiterführung von Budgetineffizienzen.

Bei Verwendung von *Prozentmethoden* (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 908 f.; Meffert 2000, S. 786 f.) werden die Marketingbudgets als prozentuale Anteile einer gewählten Bezugsgröße (in der Regel Umsatz oder Deckungsbeitrag) bestimmt, wobei die jeweilige Bezugsgröße alternativ vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogen sein kann. Die Festlegung des Prozentsatzes kann anhand eigener Erfahrungen erfolgen oder ist an Prozentsätzen vergleichbarer Unternehmen oder branchenüblichen Werten orientiert. Schließlich kann es sich um einen festen oder im Zeitablauf variablen Prozentsatz handeln. Während die Vorteile dieser Methoden vor allem

in ihrer einfachen Anwendung, ihrer Funktion als Orientierungshilfe bei der Budgetfestlegung unter Berücksichtigung der Budgetfinanzierbarkeit, ihrem geringen Informationsbedarf sowie der schnellen Ergebnisermittlung liegen, stehen diesen eine Vielzahl von Nachteilen entgegen: Dazu zählen insbesondere die fehlenden Grundlagen für die Bestimmung des Prozentsatzes und der Bezugsgröße und der fehlende Kausalzusammenhang zwischen Budgetbedarf und der gewählten Größe. Da das Marketingbudget letztere (z.B. Umsatz) ursächlich bestimmt, bedingt diese Methodenart eine prozyklische Budgetierung, so dass beispielsweise bei einem Umsatzrückgang das Marketingbudget entsprechend verringert würde, obwohl hier gegebenenfalls eine antizyklische Budgetierung sinnvoll wäre. Daher erscheint diese Methode allenfalls für Situationen mit geringer Marktkomplexität und -dynamik geeignet, so zum Beispiel in regulierten Märkten.

Beim *wettbewerbsorientierten Ansatz* (*Competitive-Parity-Ansatz*) (vgl. Kotler/

Bliemel 2001, S. 909 f.) richtet sich die Höhe des Marketingbudgets nach dem Budget des bzw. der wichtigsten Konkurrenten. Dabei wird häufig unterstellt, dass ein Unternehmen durch eine solche Konkurrenzorientierung seinen Marktanteil halten kann. Während der Wettbewerbsvergleich als Orientierungshilfe für die branchenübliche Marketingbudgethöhe dienen kann, erscheint eine ausschließliche Ausrichtung an den Aufwendungen der Konkurrenz nicht sinnvoll, weil eine Vielzahl unternehmensinterner und -externer Faktoren unberücksichtigt bleibt. So sind für die Marketingleistung nicht nur finanzielle Ressourcen, sondern auch qualitative und kreative (z. B. Originalität einer Werbebotschaft) relevant. Ferner werden bei dieser Methode vor allem unternehmensspezifische Marketingziele, -strategien und -kompetenzen sowie individuelle Marktbedingungen und Erfolgspotenziale ignoriert. Zudem ist es für Unternehmen in der Regel kaum möglich, hinreichend genaue Informationen über Höhe und Struktur der Marketingbudgets der Konkurrenz zu erhalten.

Beim *finanzkraftorientierten Ansatz* (*All-you-can-afford-Ansatz*) (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 908) erfolgt die Marketingbudgetierung entsprechend den verfügbaren finanziellen Mitteln, die als Residualgröße nach Abzug der nicht dem Marketingbereich zurechenbaren Kosten sowie eines Mindestgewinns vom Erlös übrig bleiben. Somit werden nur finanzierbare und umsetzbare Vorhaben budgetiert. Allerdings wird der Kausalzusammenhang zwischen Marketingbudgets und Umsatz verkannt und somit Marketingmaßnahmen nicht als Investitionen, sondern einseitig als Kosten gesehen. Zudem wirkt dieser Ansatz prozyklisch, indem stetige und gegebenenfalls antizyklische Marketingmaßnahmen verhindert werden.

Ausgehend von den bzw. der – auf Basis einer Situationsanalyse – gewählten Marketingziele bzw. -strategie, werden beim *ziel- und aufgabenorientierten Ansatz* (*Objective-and-Task-Ansatz*) (vgl. Meffert 2001, S. 787 f.) die zur Ziel- und Strategieerreichung erforderlichen Aufgaben bzw. Maßnahmen kostenmäßig

quantifiziert und budgetiert. Insofern handelt es sich um einen erfolgspotenzialorientierten und strategiekonsistenten Ansatz. Die wesentliche Schwierigkeit besteht allerdings darin, dass die Wirkung der ausgewählten Marketingmaßnahmen im Voraus bekannt sein muss, weil nur so die zur Zielerreichung erforderlichen Aufgaben bzw. Maßnahmen zu identifizieren und quantifizieren sind. Aufgrund des hohen Komplexitätsgrades der Unternehmens- und Marktrealität ist dies jedoch selten der Fall. Ein weiteres Problem besteht mangels methodischer Grundlage darin, die gewählten Ziele bzw. deren Ausmaße zu rechtfertigen. Um Effizienz sicherzustellen, sollte das gewählte Zielausmaß in Relation zur notwendigen Budgethöhe gesetzt und alternative Kombinationen verglichen werden.

Trotz dieser Probleme besitzt dieser Ansatz den positiven Aspekt, dass er Marketingverantwortliche zwingt, systematisch den Zusammenhang zwischen Zielen auf der einen und den zu ihrer Erreichung geeigneten Strategien bzw. Aufgaben auf der anderen Seite zu erforschen. So können Marketingmanager durch den Planungs- bzw. Budgetierungsprozess ein besseres Verständnis der Wirkungszusammenhänge infolge einer durch Marktforschungsmaßnahmen erhöhten Transparenz erzielen und damit budgetierungsrelevantes Wissen aufbauen.

Im Gegensatz zur Fortschreibung von Budgets erfolgt bei der *Zero-Base-Budgetierung* (vgl. Piercy 1986, S. 41 f.) zu Anfang jeder Budgetperiode eine Neubewertung der geplanten und laufenden Marketingmaßnahmen, wobei die Budgetinhalte jeweils im Hinblick auf die Ziele und Strategie zu rechtfertigen sind. Vorteilhaft ist dabei die systematische, ziel- und wertorientierte Budgetbestimmung bzw. -überprüfung. Der wesentliche Nachteil besteht allerdings in der hohen Komplexität, dem hohen Ressourcenaufwand und Akzeptanzproblemen bei den Budgetierungsbeteiligten. Als eine im Hinblick auf Kosten-Nutzen-Aspekte wirtschaftlichere Alternative bietet sich ein *Variable-Base-Budgetierungsansatz* an, bei dem nur strategierelevante bzw. risikosteigernde Budgetkomponenten jeweils neu bewertet

werden, während andere, weniger relevante inkremental fortgeschrieben bzw. weniger aufwendig bestimmt werden (vgl. Blanning 1981).

Beim *Investitionsansatz* (vgl. Barzen 1990, S. 186) werden Marketingstrategien und -maßnahmen als Investitionsprojekte betrachtet und in Form eines Investitionsplans und auf Basis einer Wirtschaftlichkeitsanalyse budgetiert. Dazu ist es notwendig, Projektaufwendungen und -erträge im Zeitablauf gegenüberzustellen und aufzurechnen, wobei sämtliche investitionsrelevante Größen – wie z. B. unterschiedliche kunden-segmentbezogene Kosten aufgrund von Servicelevels oder Auftragsgrößen (vgl. Schultz/Gronstedt 1997) – zu berücksichtigen sind. Dieser Ansatz zeichnet sich vor allem durch sein analytisches und wirtschaftlichkeitsorientiertes Wesen aus. Eine Herausforderung besteht allerdings in der Quantifizierung der Höhe bzw. des zeitlichen Eintritts der zukünftigen Marketingerträge. Problematisch gestaltet sich zudem die Bestimmung eines risikoadäquaten Diskontierungszinses zur zeitlichen Vergleichbarkeit der Kosten- und Ertragsströme im Rahmen des Einsatzes von Investitionsverfahren wie der Kapitalwertmethode.

Der *Simulationsansatz* (vgl. Barzen 1990, S. 184 f.) setzt computergestützte Modelle ein, die die Beziehungen zwischen den Marketingmaßnahmen bzw. -aufwendungen und den erzielten Marktwirkungen abbilden, und die eine Vielzahl unternehmensinterner und -externer Einflussfaktoren in Form von Modellgleichungen berücksichtigen können. Auf diese Weise können Markt- und Absatzwirkungen alternativer Budgetierungsszenarien simuliert werden. Während durch die Einbeziehung möglichst vieler relevanter Einflussfaktoren im Idealfall ein recht realitätsnahes Modell entwickelt werden kann, stellen die hohe Modellkomplexität, der hohe Daten- und Informationsbedarf sowie der große zeitliche und kostenmäßige Aufwand für die Modellanwendung Herausforderungen dar, die dazu führen, dass Simulationen in der Praxis kaum eingesetzt werden.

Im Rahmen des *Optimierungsansatzes* (vgl. Piercy 1986, S. 34 ff.; Barzen 1990, S. 186) wird auf Basis getroffener Annahmen die optimale Budgetallokation durch mathematische Optimierung computergestützt bestimmt. Dabei erfolgt auf Grundlage marginalanalytischer Ansätze die Bestimmung einer effizienten Budgethöhe durch Maximierung oder Minimierung einer Zielfunktion (in der Regel Kostenminimierung oder Gewinnmaximierung) unter Berücksichtigung von Nebenbedingungen in Form von Wirkungsverzögerungen, Carry-Over-Effekten, Markt- und Wettbewerbseinflüssen oder Interdependenzen zwischen Marketingmaßnahmen. Solche Optimierungsmodelle führen zwar zu einer eindeutigen und quantifizierbaren Lösung des Marketingbudgetierungsproblems, doch die erforderliche Anpassung des Modells an die Realität ist häufig zu komplex. Die ermittelte optimale Lösung bewirkt auch nur dann einen Nutzen für die Budgetierungsentscheidung, wenn die zugrundeliegenden Modellgleichungen korrekt und vollständig und die Daten verfügbar bzw. zutreffend sind. Vor dem Hintergrund des hohen Zeit- und Kostenaufwands für die Entwicklung und Nutzung solcher Modelle erscheinen die aufgrund unrealistischer Annahmen und realitätsfremder Modellstrukturen erzielten ungenauen und unsicheren Ergebnisse zudem als gravierender Nachteil.

Bei dem auf Little (1970) zurückgehenden *Decision-Calculus-Ansatz* (vgl. Barzen 1990, S. 250 ff.) handelt es sich um ein modellbasiertes Verfahren zur Verarbeitung von Daten und subjektiven Einschätzungen, die der Entscheidungsunterstützung dienen. Im Mittelpunkt steht dabei das Abschätzen zukünftiger Marktreaktionen bei alternativen Marketingbudgethöhen auf Grundlage der subjektiven Realitätswahrnehmung des Marketingmanagers. Der Vorteil liegt dabei insbesondere in der hohen Benutzerfreundlichkeit und damit -akzeptanz, bedingt durch die Einfachheit, Robustheit, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie Steuerungsmöglichkeit dieses Ansatzes. Problematisch erweist sich jedoch die Annahme der Kausalität zwi-

schen Marktgrößen (z. B. Marktanteil) und Marketingteibudget (z. B. Werbebudget), die Subjektivität des Dateninputs sowie die Gefahr manipulativen Verhaltens.

Unabhängig von der Art der eingesetzten Methoden können Marketingbudgets entweder *starr* oder *flexibel* bestimmt werden, wobei eine flexible Budgetierung alternative Budgethöhen bzw. -verteilungen für unterschiedliche Planungsszenarien umfasst (vgl. Diller 1998, S. 195).

■ Wirkungsmessung

Das Thema Wirkungsmessung von Marketingmaßnahmen ist mit der Marketingbudgetierung eng verknüpft, denn Allokationsentscheidungen im Marketing können nur dann optimal getroffen werden, wenn fundierte Aussagen über die kurz- und langfristige Wirkung bzw. Zielerreichungswahrscheinlichkeit spezifischer Marketingmaßnahmen aufgrund einer aussagekräftigen Leistungsmessung getroffen werden können. Die Komplexität von Marketingwirkungen z. B. aufgrund von Verzögerungs- (time lag), Nachhall- (carry over), Ausstrahlungs- (spill over) und Verfallereffekten (decay) macht die Messung der Marketingperformance äußerst anspruchsvoll (vgl. Becker 2001, S. 799). So überrascht es nicht, dass ein Drittel der befragten Unternehmen in der erwähnten Marketingeffizienz-Studie angab, ihre Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen nicht systematisch zu messen (Panella/Meurer 2002, S. 34). Dennoch dürfen die Herausforderungen bei der Wirkungsmessung von Marketingmaßnahmen nicht dazu führen, auf eine systematische Messung zu verzichten. Im Idealfall unterstützen Wirkungs- oder Ergebnissimulationen von alternativen Maßnahmen bzw. Budgetvorgaben Marketingentscheidungsträger erheblich dabei, die Allokation der Marketingressourcen effektiv und effizient zu gestalten und dabei politischen, nicht-rationalen Entscheidungseinflüssen entgegenzuwirken.

■ Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Marketingbudgetierung

Eine ausschließlich rationale Betrachtung der Marketingbudgetierung würde

der hohen Vielschichtigkeit und Komplexität des Untersuchungsgegenstands in der Praxis sicherlich nicht gerecht werden. Kotler/Bliemel (2001, S. 912) bemerken hierzu: „Wenngleich sich Unternehmen bei der Festlegung ihres Marketingbudgets auf Marketingtheorien und -modelle stützen sollten – und manche tun dies ausdrücklich – spielen in der Praxis nicht nur die Vernunft von Theorien, sondern auch insbesondere die Politik und die administrative Machbarkeit eine große Rolle.“ Angesichts der Erkenntnis, dass auf den Prozess der Marketingbudgetierung in der Praxis eine Vielzahl von organisationsbezogenen, personenabhängigen, nicht-rationalen und insbesondere (macht-) politischen Einflussfaktoren wirken, erscheint es nur konsequent, das Thema auch aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive zu durchdringen. So betrachtet Piercy (1986) das Marketingbudget primär als politisches Ergebnis auf Grundlage von Verhandlungsprozessen sowie von sozialer Interaktion und Einflussnahme. Er analysiert die Allokation von Marketingressourcen im Kontext des Unternehmensumfeldes, insbesondere der Machtverteilung innerhalb der Organisation sowie politischen Kämpfen und Verhandlungen (Piercy 1986, 1987). Dabei ist eine Trennbarkeit von Ziel- und Mittelentscheidung nicht gegeben, da das Budget die Machtverteilung insofern direkt beeinflusst, als dass die Höhe eines Teilbudgets Ausdruck für die Macht des Budgetverantwortlichen ist und somit das Budget eine Machtgrundlage für die Durchsetzung zukünftiger Budgetvorstellungen bildet. Beide Entscheidungen sind eng miteinander verknüpft: Bei Budgetverhandlungen – z. B. zwischen Verkaufs- und Werbeverantwortlichen – wird folglich auch immer über Einzelziele und -interessen verhandelt (vgl. Barzen 1990, S. 125).

Die Vernachlässigung der verhaltenswissenschaftlichen Analyse des Marketingbudgetierungsprozesses in der Literatur steht dabei offensichtlich in einem engen Zusammenhang mit der weit verbreiteten Annahme, dass Entscheidungen auf Basis von Macht und Politik zu

minderwertigeren Ergebnissen führen als solche, die anhand von rationalen und wissenschaftlichen Kriterien getroffen werden (vgl. Piercy 1986, S. 118/470). Vor dem Hintergrund der enormen Bedeutung müssen die von der Wissenschaft bereitgestellten Lösungsansätze bzw. Gestaltungsempfehlungen für die Praxis jedoch verhaltensbezogenen bzw. politischen Aspekten der Marketingbudgetierung unbedingt Rechnung tragen. Dabei kann die Veränderung organisationsbezogener Variablen – wie Organisationsstruktur, Informationsflüsse, Entscheidungskompetenzen, soziale Interaktion, Anreizsysteme und Unternehmenskultur – für das Management mitunter größere Bedeutung haben als die reine Veränderung von Budgetierungsansätzen und -methoden (vgl. Piercy 1987, S. 58).

Herausforderungen, Lösungsansätze und Forschungsbedarf

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Marketingbudgetierung in der Praxis mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert ist. Nachfolgend sollen – in Anlehnung an neuere Beiträge in der Controllingliteratur zur Verbesserung von Planung und Budgetierung (vgl. insbesondere Gleich/Kopp 2001) – anhand ausgewählter Herausforderungen konzeptionelle Lösungsansätze präsentiert sowie weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt werden.

Verknüpfung von Marketingstrategie, -planung und -budgetierung

Um die Unternehmens- bzw. Marketingziele konsequent in Marketingmaßnahmen zu übersetzen, ist es erforderlich, die Marketingbudgetierung systematisch und wirksam mit der Marketingplanung zu verknüpfen. Strategisches und operatives Marketing sind in der Praxis allerdings häufig voneinander abgekoppelt; diese sogenannte Implementierungslücke ist bis heute noch nicht ausreichend gelöst (vgl. hierzu Backhaus 1999, S. 755; Day 1999). Daher gilt es, den Prozess der

Strategieimplementierung im Marketing durch den Einsatz geeigneter Controllinginstrumente besser zu unterstützen. Zu diesem Zweck geeignet erscheinen insbesondere Marketing Performance Measurement-Systeme, die die Effektivität und Effizienz von Marketingaktivitäten mehrdimensional – d. h. anhand finanzieller Output-, aber insbesondere auch anhand nichtfinanzieller Vorsteuergrößen – messen und zur Steuerung der Maßnahmen dienen (vgl. Ambler 2000). In diesem Zusammenhang gilt es, die Budgetierung im Marketing stärker mit Werttreibern zu verknüpfen und an Erfolgspotenziale zu koppeln, die beispielsweise durch Kennzahlen wie Marken- oder Kundenwert operationalisiert werden können. Einer empirischen Untersuchung in Deutschland und der Schweiz (n = 276) zufolge besteht in diesem Bereich noch enormes Potenzial: So gaben lediglich 9 Prozent der befragten Unternehmen an, den Wert ihrer Marken regelmäßig zu analysieren; Customer-Lifetime-Analysen führten sogar nur 7 Prozent periodisch durch (Reinecke/Tomczak 2001, S. 82).

Im Rahmen weiterer Forschung sollte untersucht werden, wie sich Budgetierung und Performance Measurement-Systeme im Marketing auf dem Weg zu einer möglichst wirksamen Strategieimplementierung zusammenführen lassen. Dabei wäre beispielsweise auch zu untersuchen, welche Arten von – insbesondere auch nichtfinanziellen – Performancegrößen in Marketingbudgets ergänzend abgebildet werden sollten.

Relevant erscheinen in diesem Zusammenhang auch andere Lösungsansätze zur Verbesserung der Marketingimplementierung, wie z. B. der Ansatz der Hoshin-Planung (vgl. Akao 1991; Weber/Goedel/Schäffer 1997, S. 287; Weber/Schäffer 2000, S. 51 ff.): Dabei werden die wichtigsten strategischen Aussagen in Form von Projekten gebündelt und unmittelbar – wie die Routinevorgaben des „operativen Geschäfts“ – in die operative Planung übersetzt. Die Hoshin-Planung fokussiert bewusst auf wenige, zunächst rein qualitative Ziele, die allerdings auf der jeweiligen Stufe von den Betroffenen quantifiziert werden. Strategische Inhalte wer-

den somit kaskadenartig in einem mehrstufigen Verfahren in die operative Planung übersetzt sowie umfassend und regelmäßig überprüft (Weber 1999, S. 151 f.).

Kernaufgabenorientierung

Der dominierende Marketingmix- bzw. Instrumentalfokus bei der Marketingbudgetierung kann dazu führen, dass die Instrumente inhaltlich zu wenig ziel- und aufgabenorientiert aufeinander abgestimmt werden. Relevante Marketingkernaufgaben – Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege (vgl. Tomczak/Reinecke 1996, 1999) – werden dadurch nicht in den Budgetvorgaben abgebildet. Um die Marketingbudgetierung stärker an strategierelevanten Prozessen, Kernaufgaben und Outputs zu orientieren und somit eine rein finanzielle Inputorientierung zu überwinden, sollte sie mit den auf Basis eines Kennzahlensystems definierten Zielen verbunden werden. Eine Verknüpfung von Marketingzielen, -maßnahmenplanung und -budgetierung in Form eines Rasters (siehe Abbildung 4) erfüllt dabei mehrere Funktionen:

- Es stellt den Marketingzielen die konkret geplanten Maßnahmen gegenüber. Dadurch wird spezifiziert, mit welchen Maßnahmen welche Ziele erreicht werden sollen. Dieser Klärungsprozess unterbleibt in der Marketingpraxis häufig; so wird bei der Planung einer Maßnahme beispielsweise nicht immer definiert, ob damit Image- oder Umsatzziele verfolgt werden.
- Es hält die geplanten Kosten und die Verantwortung für die geplanten Maßnahmen fest und ermöglicht einen Überblick über das Marketinggesamtbudget.
- Es präzisiert, welche Kernaufgaben und somit welche Wachstums- und Erfolgstreiber durch die jeweiligen Maßnahmen in welcher Intensität erfüllt bzw. unterstützt werden. Diese Zuordnung ist anspruchsvoll, für eine konsistente Marketingplanung und -budgetierung jedoch unerlässlich.
- Es dient sowohl als Basis für die Kosten- als auch die Maßnahmen- und

Zielerreichungskontrolle. Insbesondere kann anhand des Rasters überprüft werden, ob die getroffenen Maßnahmen tatsächlich geeignet sind, die Ziele und insbesondere auch das angestrebte Kernaufgabenprofil (Gewichtung von Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) zu erreichen.

Selbstanpassende relative Marketingbudgetziele

Die Performancebeurteilung anhand absoluter Budgetvorgaben gestaltet sich insbesondere im Marketing als marktnaher Organisationseinheit problematisch, da dabei die Entwicklung des Wettbewerbs außer Acht gelassen wird. So hat eine „objektivere“ – da marktorientierte – Beurteilung der Marketingbudgetleistung idealerweise relativ zu relevanten Leistungen der direkten Wettbewerber bzw. umfeldbezogener Bezugsgrößen (z.B. eigene Umsatzentwicklung relativ zur Umsatzentwicklung der Branche oder des direkten Wettbewerbers) zu erfolgen. Trotz konzeptioneller Überlegenheit von relativen gegenüber absoluten Budgetvorgaben zur Leistungsbewertung besteht hier neben der Schwierigkeit der Auswahl von Bezugsgrößen vor allem das Problem der Datenverfügbarkeit bzw. des Aufwands der Datenbeschaffung. Insofern ist im Rahmen weiterer Forschungen zu untersuchen, in welchen Situationen und für welche Zwecke sich relative Budgetvorgaben im Marketing eignen – z.B. ob eher für strategisch-langfristige als für operativ-kurzfristige Budgets.

Rollierende und flexible Marketingbudgetierung

Marketingbudgets, die sich auf einen fixen Zeitraum von einem Jahr beziehen, sind in einem sich rasch verändernden Wettbewerbsumfeld (Stichwort: New Economy) zur Performancesteuerung nicht oder nur bedingt tauglich, da die Budgetvorgaben und die ihnen zugrundeliegenden Annahmen durch dynamische Marktentwicklungen (z.B. infolge neuer Produkte, dem Ein- oder Austritt von Wettbewerbern oder Konsumententrends) schon lange vor Ablauf der Budgetie-

Kenngrößen und Ziele für das Jahr 2003	Maßnahmen und Projekte					
	Sponsoring	Direkt Marketing	Telefonverkauf	Aktion Produkt X	...	Kundenclub
gestützter Bekanntheitsgrad von 95 % bei Zielkunden	3	0	0	0	...	1
Neuakquisition von 2000 gehobenen Privatkunden	1	3	3	1	...	1
Steigerung der Kundenzufriedenheit im Kundensegment „Jugendliche“ auf 85%	1	0	0	0	...	2
Reduktion der Kundenfluktuation auf 5 %	0	1	2	0	...	3
Erhöhung des durchschnittlichen Share of Wallet auf 25 %	1	0	2	1	...	2
25 % Marktanteil für Produkt X	0	1	2	3		
...	...	...	...	...	...	...
Verantwortung	Marketing	Marketing	Verkauf	Verkauf	...	Marketing
Budgetierter Aufwand (Euro)	1'000'000	150'000	200'000	750'000	...	6'000'000
davon für:						
• Kundenakquisition	200'000	50'000	125'000	200'000	...	1'250'000
• Kundenbindung	200'000	25'000	50'000	100'000	...	1'750'000
• Leistungsinnovation	0	75'000	50'000	50'000	...	750'000
• Leistungspflege	200'000	0	25'000	400'000	...	750'000
• kernaufgabenübergreifend	400'000	0	0	0	...	1'500'000

0 = kein Einfluss; 1 = geringer Einfluss; 2 = mittlerer Einfluss; 3 = Schwerpunkt

Abbildung 4: Verknüpfung von instrumenten- und kernaufgabenbezogenen Marketingkennzahlen mit der Marketingbudgetierung

rungsperiode überholt sein können. Sich verändernde Wettbewerbsbedingungen werden dagegen von einer rollierenden Marketingbudgetierung besser berücksichtigt. Dabei erfolgt die Budgetierung statt für ein Jahr beispielsweise in jedem Quartal für die nächsten vier Quartale, wobei das erste, zeitnahe Quartal detailliert und die restlichen drei Quartale jeweils nur grob budgetiert werden.

Für ein dynamisches Wettbewerbsumfeld besser geeignet erscheint zudem eine flexible Marketingbudgetierung, die – im Gegensatz zu einer starren – alternative Budgetvorgaben in Abhängigkeit von unterschiedlichen Marktentwicklungsszenarien bestimmt.

Kombination detaillierter und globaler Marketingbudgetvorgaben

Budgetierungsprozesse im Marketing und in anderen Unternehmensbereichen werden häufig aufgrund ihres enormen zeitlichen und ressourcenbezogenen Aufwands und im Vergleich zum generierten Nutzen kritisiert. Um den Aufwand und die Komplexität des Marketingbudgetierungsprozesses möglichst gering zu halten, sollte der Detaillierungsgrad der Marketingbudgets daher unter Effizienzaspekten bestimmt werden – so zum Beispiel detaillierte Vorgaben für strategierelevante Projekte und Maßnahmen und globale für die Basisaktivität.

Adäquate Unterstützung des Marketingbudgetierungsprozesses

Eine wirksame und insbesondere flexible Marketingbudgetierung erfordert eine adäquate IT-Unterstützung. Statt der noch immer weitverbreiteten Kalkulation der Marketingbudgets mit Hilfe von Standardtabellenkalkulationsprogrammen sollte die Marketingbudgetierung durch eine leistungsstarke Planungs- und Budgetierungssoftware unterstützt werden, die idealerweise in das Unternehmensplanungs-IT-System integriert ist und ein Budgetcontrolling sowie Budgetsimulationen effizient ermöglicht.

Zahlreiche Marketingbudgetierungstabellen orientieren sich stark an den Kostenkategorien des Rechnungswesens, nicht aber an inhaltlichen Kriterien. Hier besteht maßgeblicher Forschungsbedarf: Wie kann die Marketingbudgetierung adressatengerecht gestaltet werden, so dass sie sowohl den inhaltlichen als auch den formalen Ansprüchen der verschiedenen Zielgruppen (Marketing- und Top Management, Controller, Finanzabteilung) gerecht wird?

Ausblick

Die Ziel- und Strategieorientierung der Marketingbudgetierung stellt auch in Zukunft eine zentrale Herausforderung dar. Dabei muss sichergestellt werden, dass die Marketingbudgetierung konsequent mit der Marketingplanung und insbesondere mit strategischen Werttreibern und Erfolgspotenzialen verknüpft wird. Dies stellt einen wesentlichen Verbesserungsansatz für die gegenwärtig weitverbreitete Budgetierungspraxis im Marketing dar, bei der die Marketingbudgets maßgeblich auf der Intuition der Marketingführungskräfte beruhen und somit kaum systematisch erstellt werden, aber später dennoch – gemäß einer Studie (Reinecke/Tomczak 2001, S. 81) von mehr als 75 Prozent – regelmäßig auf ihre Einhaltung überprüft werden.

Neben einer Integration der weitgehend fragmentierten Literatur zur Marketingbudgetierung sowie einer verstärkten Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte (Stichwort: Machtverteilung) bedarf es insbesondere weiterer deskriptiver, explorativer und konfirma-

torischer empirischer Untersuchungen in diesem Bereich. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass zur Sicherstellung von Marketingeffektivität und -effizienz nicht allein Budgets, sondern insbesondere auch qualitative, inhaltlich-strategische Performanceaspekte eine zentrale Rolle spielen.

Literatur

- AKAO, Y. (Hrsg.): Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM, Cambridge (Massachusetts) 1991.
- AMBLER, T.: Marketing and the Bottom Line – The New Metrics of Corporate Wealth, London 2000.
- BACKHAUS, K.: Industriegütermarketing, 6. Aufl., München 1999.
- BARZEN, D.: Marketing-Budgetierung, Frankfurt am Main/Bern/New York/Paris 1990.
- BECKER, J.: Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München 2001.
- BELZ, C./SIMÃO, T./VAN LIER, M.: Chancen im Dialogmarketing, St. Gallen/Bern 2002.
- BLANNING, R. W.: Variable-Base Budgeting for R&D, in: Management Science, 27. Jg. (1981), Heft 5, S. 547–558.
- BRUHN, M.: Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. Aufl., München 2003.
- DAY, G. S.: Misconceptions About Market Orientation, in: Journal of Market-Focused Management, 4. Jg. (1999), Heft 1, S. 5–16.
- DILLER, H.: Marketingplanung, 2. Aufl., München 1998.
- FRASER, R./HOPE, J.: Beyond Budgeting, in: Controlling, 13. Jg. (2001), Heft 8/9, S. 437–442.
- Gleich, R./Kopp, J.: Ansätze zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung: Methodische Innovationen und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, 13. Jg. (2001), Heft 8/9, S. 429–436.
- KIRCHGEORG, M.: Vertriebskosten, in: FISCHER, T. M. (Hrsg.): Kosten-Controlling 2000, S. 407–427.
- KOTLER, P./BLIEMEL, E.: Marketingmanagement: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- LANDWEHR, R.: Standardisierung der internationalen Werbeplanung: eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt, Frankfurt am Main/Bern/New York/Paris 1988.
- LITTLE, J. D. C.: Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: Management Science, 16. Jg. (1970), Heft 8, S. B-466–485.
- Marketing Leadership Council: Measuring Marketing Performance: Results of Council Survey, Washington/London 2001.
- MEFFERT, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- PANELLA, A./MEURER, J.: Wertorientierte Markenführung, in: marketingjournal, 4/2002, S. 32–36.
- PIERCY, N. F.: Marketing Budgeting, London/Sydney/Dover (NH) 1986.
- PIERCY, N. F.: The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications, in: Journal of Marketing, 51. Jg. (1987), October, S. 45–59.
- REINECKE, S./REIBSTEIN, D. J.: Performance Measurement in Marketing und Verkauf: Einsatz von Marketingkennzahlen in den USA und Kontinentaleuropa, in: krp – Kostenrechnungspraxis, 46. Jg. (2002), Heft 1, S. 18–25.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T.: Einsatz von Instrumenten und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Frankfurt/Wien 2001, S. 76–88.
- SCHULTZ, D. E./GRONSTEDT, A.: Making Marcom an Investment, in: Marketing Management, 6. Jg. (1997), Heft 3, S. 40–49.
- Sheth, J. N./Sisodia, R. S.: Feeling the Heat, in: Marketing Management, 4. Jg. (1995), Heft 2, S. 8–23.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S.: Der aufgabenorientierte Ansatz – eine neue Perspektive für das Marketing, Fachbericht für Marketing, St. Gallen 1996.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S.: 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 1999, S. 293–327.
- WEBER, J.: Einführung in das Controlling, 8. Aufl., Stuttgart 1999.
- WEBER, J./GOELDEL, H./SCHÄFFER, U.: Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: Die Unternehmung, 51. Jg. (1997), Heft 4, S. 273–295.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U.: Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U.: Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, St. Gallen/Wien 2001, S. 32–49.
- WEIGAND, C.: Marketing-Kosten, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1576–1585.
- WILSON, R. M. S.: Marketing Budgeting and Resource Allocation, in: BAKER, M. J. (Hrsg.), Companion Encyclopedia of Marketing, 1995, S. 277–300.