

# Zentrale Instrumente und Kennzahlen im Marketing- und Vertriebs-Controlling

- Die Relevanz des Themas Marketing-Controlling in der Praxis ist unbestritten: Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten müssen Marketingführungskräfte die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Einsatzes des Marketingbudgets nachweisen.
- Wissenschaftler aus den Bereichen Marketing und Controlling haben insbesondere in den vergangenen Jahren zahlreiche Vorschläge für ein wirkungsvolles Marketing-Controlling entwickelt. Dennoch scheint eine große Diskrepanz zwischen theoretisch-konzeptioneller Entwicklung einerseits und ihrer Umsetzung in der unternehmerischen Praxis andererseits zu bestehen.
- Der Beitrag zeigt, welche Instrumente, Verfahren und Kennzahlen des Marketing-Controllings in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden. Daraus wird abgeleitet, in welchen Bereichen noch Implementierungsprobleme existieren und bezüglich welcher Aspekte weiterer Forschungsbedarf im Marketing-Controlling besteht.

Inhalt		Seite
1	Marketing-Controlling 2010 .....	21
2	Stand des Marketing-Controllings in der Praxis .....	22
2.1	Status des Marketings .....	22
2.2	Zufriedenheit mit dem Marketing-Controlling .....	23
2.3	Herausforderungen des Marketing-Controllings .....	23
2.4	Budgetierung für das Marketing .....	25
2.5	Marketing- und Vertriebskennzahlen .....	27
3	Instrumente des Marketing-Controllings .....	29
3.1	Strategisches Marketing-Controlling .....	29
3.2	Controlling der Marketinginstrumente .....	31
4	Zusammenfassung und Diskussion .....	35
5	Literaturhinweise .....	37

■ **Die Autoren**

**Prof. Dr. Sven Reinecke** ist Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG), CH-St. Gallen, und Leiter des dortigen Kompetenzzentrums „Marketing Performance Management“.

**Dipl.-Kffr. Jasmin Eberharter** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Leiterin des Manager-Seminars Marketing- und Verkaufs-Controlling am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG), CH-St. Gallen.

## 1 Marketing-Controlling 2010

Insbesondere in Krisenzeiten gerät die Marketingfunktion immer stärker unter Rechtfertigungsdruck: Marketingführungskräfte müssen die Effektivität und die Effizienz des Marketings belegen und benötigen hierfür Instrumente und Methoden. Am Anfang dieses Beitrags steht deshalb die kritische Analyse des aktuellen Status des Marketing-Controlling s in der betriebswirtschaftlichen Praxis:

- Wie hoch ist die Zufriedenheit mit dem Marketing-Controlling?
- Welches sind die zentralen Herausforderungen, die im Rahmen des Marketing-Controllings zu bewältigen sind?
- In welchem Ausmaß stehen dem Marketing-Controlling die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung, um seinen Aufgaben Rechnung zu tragen?
- Verlangt die Unternehmensleitung einen Nachweis der Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen sowie der Gesamtfunktion „Marketing“?
- Wie wird das Marketing-Controlling dieser Nachweispflicht gerecht und welche Instrumente werden genutzt?
- **Zusammengefasst: Wie ist der derzeitige Stand des Marketing-Controllings in der Praxis?**

Um diese Fragen zu beantworten, hat das Institut für Marketing an der Universität St. Gallen eine Umfrage durchgeführt. Für die Studie wurden insgesamt 3.904 Manager im deutschsprachigen Raum per E-Mail kontaktiert und gebeten, an einer standardisierten schriftlichen Online-Befragung teilzunehmen. Während des Erhebungszeitraums (Februar/März 2010) füllten 516 Probanden den Fragebogen aus, sodass die Nettorücklaufquote bei rund 13,0 % lag. Dies kann als sehr zufriedenstellend bewertet werden.

Die meisten Befragten bekleiden eine leitende Funktion in ihrem Unternehmen: Geschäftsführer, Marketingleiter und Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte machen insgesamt 56,5 % der Befragten aus. Die restlichen 43,5 % setzen sich u.a. aus Verkaufs-, Werbeleitern und Controllern zusammen. 33,4 % der befragten Unternehmen sind ausschließlich national tätig, 66,6 % der Unternehmen agieren auf internationalen Märkten. 35 % der Unternehmen beschäftigen 500 oder mehr Mitarbeiter, 32 % zwischen 50 und 499 Mitarbeiter und 33 % der Unternehmen beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. Die Stichprobe umfasst ein *breites Branchenspektrum*, wobei der Großteil der befragten Unternehmen im Dienstleistungsbereich tätig ist (49,7 %). Die andere Hälfte der Probanden verteilt sich auf die Branchen Industriegüter

(19 %), Handel und Distribution (17 %) sowie Konsumgüter (13 %). Die Studie erhebt keinen Anspruch auf vollständige Repräsentativität für den deutschsprachigen Raum, auch wenn die Stichprobenstruktur der mittelständisch geprägten Wirtschaftslandschaft weitgehend entspricht.

## 2 Stand des Marketing-Controllings in der Praxis

### 2.1 Status des Marketings

Die Notwendigkeit, den „Return on Marketing“ (ROM) an das Top-Management zu berichten bzw. die Marketingeffizienz zu belegen, polarisiert stark. Bei einigen Unternehmen ist sie sehr hoch, bei anderen gar nicht ausgeprägt. Andererseits kann festgestellt werden, dass in den letzten drei Jahren die Pflicht, die Effizienz des Marketings nachzuweisen, im Unternehmen deutlich gestiegen ist (s. Abb. 1).



Abb. 1: Marketingwahrnehmung zwischen Aufwand und Investition

**Marketing: Investition oder Aufwand?** Die Marketingleitung schreibt dem Marketing mit großer Mehrheit einen Investitionscharakter zu; das Top-Management der befragten Unternehmen sieht dies jedoch deutlich anders und nimmt Marketing relativ häufig primär als Aufwand wahr. Für das Marketingmanagement kann dies als

eindeutige Handlungsaufforderung betrachtet werden: Wenn Marketing eine Wert stiftende Funktion attestiert werden soll, so muss diese auch (finanzwirtschaftlich) nachgewiesen werden. Dafür ist es erforderlich, geeignete Instrumente zur Erfassung von Effektivität und Effizienz der verschiedenen Marketingmaßnahmen im Unternehmen einzusetzen. Ohne solides Marketing-Controlling fehlt die Basis, um Marketing einen betriebswirtschaftlichen Investitionscharakter zuzuschreiben.

## 2.2 Zufriedenheit mit dem Marketing-Controlling

Aufgabe des Marketing-Controllings ist es, die Effektivität (Wirksamkeit) und die Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Output-/Input-Betrachtung) des Marketingmanagements sicherzustellen. Die Zufriedenheit mit dem Marketing-Controlling ist allerdings bei kaum einem Unternehmen sehr hoch; vielmehr dominieren tendenziell stärker Unzufriedenheit bzw. Indifferenz (s. Abb. 2). Insgesamt kann die Zufriedenheit mit dem Marketing-Controlling als sehr mäßig eingeschätzt werden.

Mäßige  
Zufriedenheit

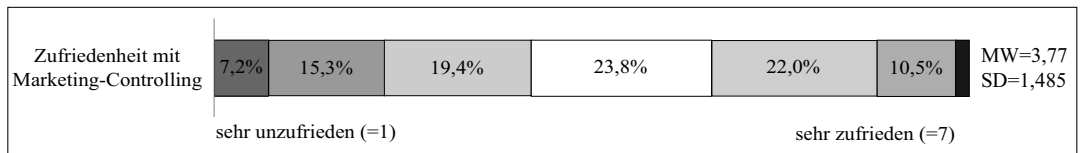


Abb. 2: Zufriedenheit mit dem Marketing-Controlling

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Marketingführungskräfte lediglich behaupten, dass Marketing eine Investition sei – ohne jedoch tatsächlich auf ein zufriedenstellendes Marketing-Controlling zurückgreifen zu können, das in der Lage wäre, einen Wirtschaftlichkeitsnachweis zu erbringen. Die Marketingrealität ist somit von einem wert- bzw. investitionsorientierten Marketing noch weit entfernt.

Rentabilität  
oft nicht  
nachweisbar

## 2.3 Herausforderungen des Marketing-Controllings

Welches sind die wesentlichen Ursachen für die Unzufriedenheit mit dem Marketing-Controlling? Worin liegen die größten Herausforderungen?

Die Ergebnisse in Abb. 3 zeigen, dass vor allem

- die Messbarkeit des Marketingerfolgs,
- der Aufbau einer hochwertigen Informations- und Datenbasis und
- das verfügbare Know-how

die zentralen Herausforderungen für ein professionelles Marketing-Controlling darstellen. Dabei ist interessant, dass dies alle Bereiche sind, die vom Marketingmanagement selbst maßgeblich beeinflusst werden können. Insbesondere das Know-how ließe sich durch Personalselektion und Weiterbildungsmaßnahmen deutlich verbessern. Ferner kann die Marketingleitung durch eine Differenzierung der Zielplanung sowie die Definition und eindeutige Operationalisierung von Kennzahlen sowohl die Messbarkeit als auch die Informationsbasis im Bereich Marketing selber deutlich verbessern. Eindeutig operationalisierte Marketingziele wären mithilfe von Marktforschung und Marketing-Accounting problemlos messbar.

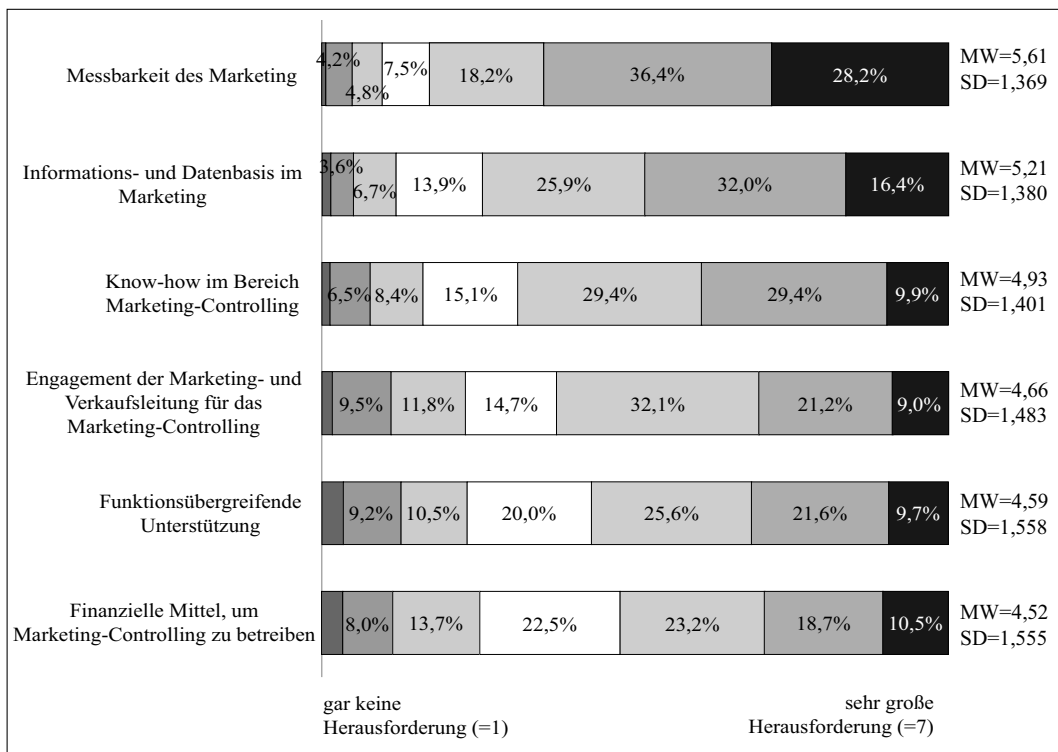


Abb. 3: Herausforderungen des Marketing-Controllings

Zuordnung von Ursache und Wirkung im Fokus

Somit ist eigentlich nicht die Messbarkeit, sondern vielmehr die eindeutige Zuordnung von Ursache und Wirkungen die dominierende Herausforderung des Marketing-Controllings. Letzteres würde Experimente erfordern, die in der Praxis zumeist an den nicht kontrollierbaren, vielfältigen Feldeinflüssen und den damit verbundenen hohen Marktforschungskosten scheitern.

## 2.4 Budgetierung für das Marketing

Bei der Marketingbudgetierung handelt es sich um eine grundlegende Marketing-Controlling-Aufgabe, in deren Rahmen Unternehmen sowohl über die Höhe als auch über die Verteilung ihrer für das Marketing einzusetzenden finanziellen Ressourcen zu entscheiden haben. Angesichts ihres hohen Anteils an den Gesamtkosten und ihres schwer zu erfassenden betriebswirtschaftlichen Nutzens stehen Marketingmaßnahmen in vielen Unternehmen seit einiger Zeit verstärkt im Mittelpunkt von Rationalisierungsprozessen des Top-Managements, das den Ausweis und die Maximierung eines messbaren Beitrags des Marketings zum Unternehmenserfolg bzw. -wert einfordert.

Da Unternehmen i.d.R. mehrere Ansätze und Methoden zur Planung der Höhe des (aggregierten) Marketing- und Vertriebsbudgets heranziehen und kombinieren, wurden die Befragten gebeten, bis zu drei der von ihnen primär für die Marketingbudgetierung genutzten Ansätze und Methoden zu nennen.

Wie die in Abb. 4 dargestellten Ergebnisse zeigen, ist die Marketingbudgetierung in der Unternehmenspraxis stark geprägt durch inkrementelle und induktive Verfahren. Problematisch erscheint, dass die Planung des Marketingbudgets in den meisten Fällen primär auf Management-erfahrung und -intuition beruht und somit die Rationalität schwer zu überprüfen ist. Ebenso ziehen über 50 % der Unternehmen für die Marketingbudgetfestlegung das Marketingbudget der Vorperiode heran, was einen vergangenheitsorientierten und wenig outputorientierten Fortschreibungsansatz impliziert. Differenzierte zielorientierte Methoden, die über Umsatz oder Absatz hinausgehen, sind relativ selten anzutreffen. Einen geringen Stellenwert nehmen beispielsweise branchen- bzw. wettbewerbsbezogene Größen für die Marketingbudgetierung (Abb. 4: branchenübliche Werte = 6,9 %, Marketingbudgets der Hauptwettbewerber = 1,9 %) ein. Dies dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass diese Werte außerhalb der marktforscherisch besonders gut erschlossenen Konsumgüterbranchen lediglich mit großem Aufwand erhältlich sind.

Bei der  
Budgetierung  
dominiert  
Management-  
erfahrung



Abb. 4: Marketing- und Vertriebsbudgetierung

Spielraum für Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen

Des Weiteren wurden die Studienteilnehmenden gebeten, einzuschätzen, auf welchen Teil des Marketingbudgets man verzichten könnte, ohne dass sich dies maßgeblich (negativ) auf den Umsatz des Unternehmens auswirken würde (s. Abb. 5). Dabei offenbart sich ein nicht unerhebliches Potenzial von über 13 % des aktuellen Marketingbudgets. Dieser Wert ist sogar höher als jener aus einer Studie des Jahres 2005, die das Institut für Marketing und Handel damals mit der GfK in der Schweiz durchgeführt hat. Trotz des anhaltenden Drucks auf die Marketingbudgets und trotz Wirtschaftskrise sehen die Führungskräfte somit nach wie vor Spielraum für Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen im Marketing.

Relativierend ist allerdings hinzuzufügen, dass die Bezeichnung „Verschwendung“ nicht immer ganz zutreffend ist. Insbesondere ist der Zeitraum zu betrachten: Das Marketingbudget lässt sich in einigen Situationen durchaus ohne nachhaltige Umsatzbeeinträchtigung kurzfristig reduzieren - nicht jedoch langfristig.



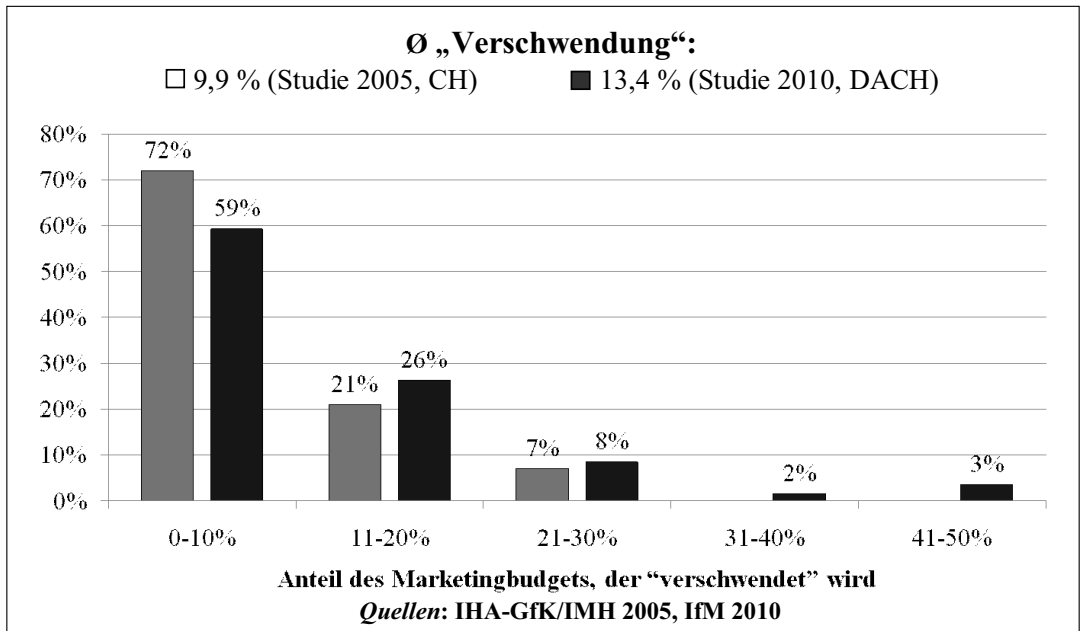


Abb. 5: Einsparungspotenzial beim Marketingbudget

## 2.5 Marketing- und Vertriebskennzahlen

Des Weiteren wurde, wie in Abb. 6 illustriert, nach allen eingesetzten Marketing- und Vertriebskennzahlen (grüner Balken) sowie den fünf wichtigsten Kennzahlen (grauer Balken) gefragt. Zur Messung der Effektivität und Effizienz des Marketings werden hauptsächlich absatz- und finanzwirtschaftliche Marketing- und Vertriebskennzahlen, wie z. B.

- Umsatz,
- Nettogewinn,
- Umsatzrentabilität sowie
- Absatz

verwendet. Aber auch kundenorientierte Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit und wahrgenommene Kundenzufriedenheit werden gemessen, wenn auch seltener als Top-Steuerungskennzahl eingesetzt. Konkurrenzorientierte Kenngrößen werden (mit Ausnahme des Marktanteils) kaum eingesetzt. Ferner lässt sich feststellen, dass auf komplexere sowie differenziertere Marketingkennzahlen wie Kunden- und Markenwert sowie Commitment eher selten zurückgegriffen wird.

Komplexe Kenngrößen finden keine Praxisanwendung

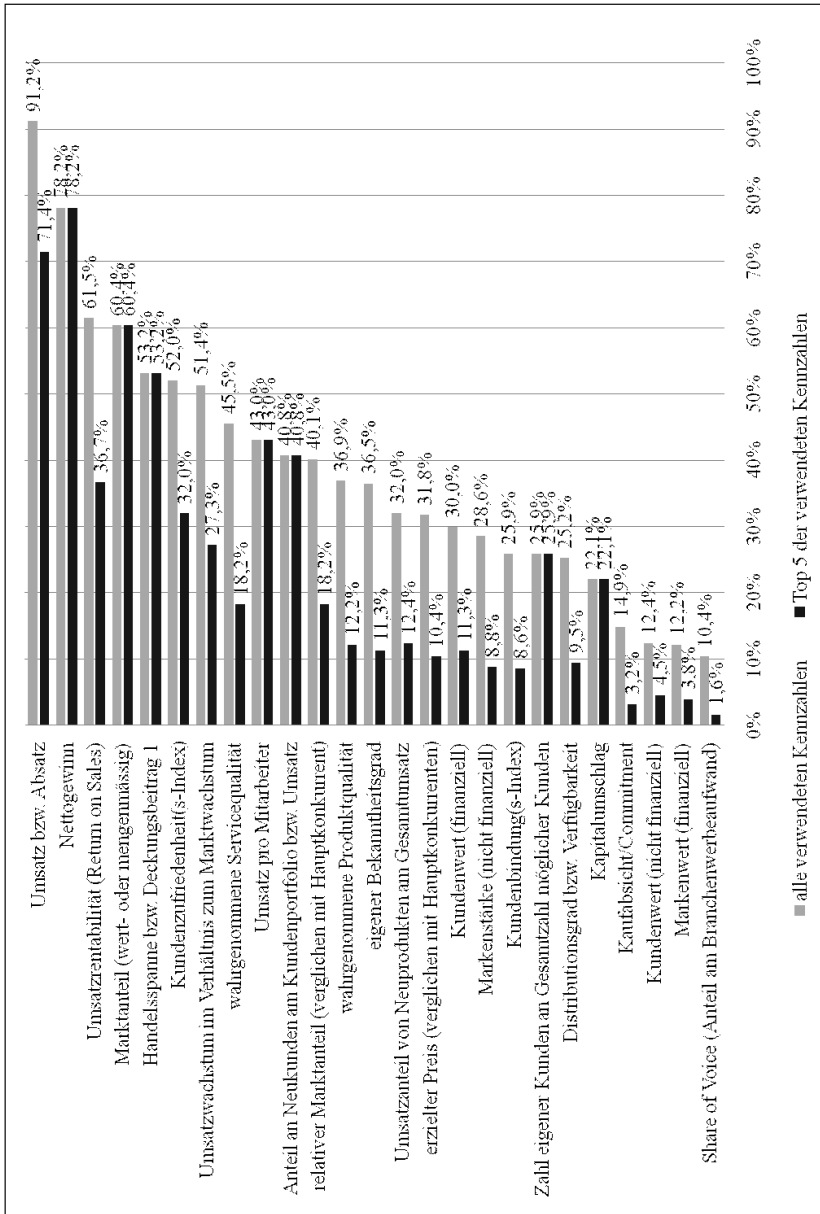


Abb. 6: Marketing- und Vertriebskennzahlen