



SCHLUSS MIT DEM BAUCHGEFÜHL

Kann ein konsequent geführtes Marketing-Controlling die Kommunikation fördern?

// Marketingmaßnahmen stehen immer mehr unter dem Druck ihre Effizienz und Effektivität unter Beweis stellen zu müssen. Kein Wunder, dass zunehmend Marketing-Controlling gefordert wird. Eine Studie zu diesem Thema weist jedoch auf Widersprüche hin und wirft damit Fragen auf. Was ist eigentlich Marketing-Controlling, wo liegen hier Potenziale und was hindert viele Unternehmen an einem systematischen Messen und Steuern? Indukom hat bei Industrie und Kommunikation nach Antworten gesucht.



// LEIF STEINBRINKER, GESELLSCHAFTER UND PARTNER VON 2HM & ASSOCIATES GMBH: „MARKETING-CONTROLLING MUSS DEN GESAMTEN MARKETINGPROZESS BEGLEITEN UND NICHT NUR NACH DER BEENDIGUNG VON KAMPAGNEN ZUR ERFOLGSMESSUNG DURCHGEFÜHRT WERDEN.“

Unter dem Titel 'Marketing-Controlling – eine fragliche Investition' hat die Strategie- und Managementberatung 2hm & Associates GmbH kürzlich die Ergebnisse einer Studie veröffentlicht, die schon fast erschreckende Erkenntnisse und zudem erhebliche Widersprüche aufzeigt. Die zugrunde liegende Online-Befragung zum Einsatz

// Erschreckende Ergebnisse und Widersprüche

und Nutzen von Marketing-Controlling in Unternehmen in Deutschland wurde unter 114 Verantwortlichen für Vertriebs- und Marketingmanagement von März bis Ende August 2009 durchgeführt. Demzufolge gehen fast 80 Prozent der Befragten davon aus, dass die bereits bestehende hohe Bedeutung von Marketing-Controlling weiter zunehmen wird. Die meisten Befragten versprechen sich davon langfristig, dass

Marketingmaßnahmen effektiv sind, Kosten gesenkt werden können und überprüft werden kann, ob geplante Marketingziele erreicht wurden. Das klingt soweit überzeugend. Interessant wird es allerdings, wenn man liest, dass trotzdem 11 Prozent der Befragten Marketing-Controlling überhaupt nicht einsetzen und nur 52 Prozent den Marketingerfolg messen. 39 Prozent gaben sogar an, gar keine bis geringfügig konkrete Marketing-Ziele definiert zu haben. Diese Zahlen werfen Fragen auf. Wenn die Bedeutung von Marketing-Controlling tatsächlich so hoch eingeschätzt wird, warum wird es dann nicht auch in der Praxis eingesetzt? Und werden Marketing-Ziele vielleicht gar nicht in Zusammenhang mit Marketing-Controlling gestellt, wenn sie offensichtlich von so vielen Unternehmen nicht einmal definiert werden? Ist es angesichts der meist hohen Ausgaben für Werbemaßnahmen nicht naheliegend, zu

überprüfen, ob Planung und Zielsetzung – falls vorhanden – erreicht wurden und Maßnahmen sich als effizient und effektiv erwiesen haben?

Einige mögliche Hinderungsgründe Marketing-Controlling einzusetzen leitet Leif Steinbrinker, Gesellschafter und Partner von 2hm, aus der Studie ab. „Es hat sich gezeigt, dass bei einem Großteil der Befragten

// Angst vor Mehrkosten

technische und organisatorische Aspekte den Einsatz von Marketing-Controlling beschränken. Aber auch mangelnde personelle Ressourcen, fehlendes Know-how und die Angst vor zusätzlichen Kosten spielen eine wesentliche Rolle.“

Jörg Harjes, Leiter Strategisches Marketing und Zielgruppen-Management bei Hella KGaA Hueck & Co., teilt diese Meinung, darüber hinaus bringt er aber noch eine interessante Vermutung ins Gespräch. „Die Unwissenheit über Möglichkeiten und Instrumente eines effizienten Controllings ist sicher groß. Und das Gerücht, dass Marketing eben nicht messbar sei, hält sich hartnäckig. Viele haben aber vielleicht auch Angst davor, dass ihre Aktivitäten messbar sind und



// VIELE UNTERNEHMEN HABEN DER STUDIE ZUFOLGE EINE HOHE EINSCHÄTZUNG VON DER WIRKUNG VON MARKETING-CONTROLLING.

// JÖRG HARJES, LEITER STRATEGISCHES MARKETING UND ZIELGRUPPEN-MANAGEMENT BEI HELLA KGAA HUECK & CO.: „DIE UNWISSENHEIT ÜBER MÖGLICHKEITEN UND INSTRUMENTE EINES EFFIZIENTEN CONTROLLINGS IST SICHER GROSS. UND DAS GERÜCHT, DASS MARKETING EBEN NICHT MESSBAR SEI, HÄLT SICH HARTNÄCKIG.“



// 76 PROZENT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN GEHEN DAVON AUS, DASS DIE BEDEUTUNG VON MARKETING-CONTROLLING ZUNEHMEN WIRD.

sich daraus ein Anspruch ableiten ließe, sich selbst zu verbessern. Schon der Begriff Controlling ist negativ behaftet.“

Spätestens hier stellt sich die Frage, ob der Begriff des Marketing-Controllings überhaupt klar ist. Was ist denn darunter überhaupt zu verstehen? Iris an der Heiden, Senior Consultant bei 2hm und Leiterin der Unit Marketing-Controlling, weiß, dass der Begriff Marketing-Controlling auf vielfältige Art und Weise verstanden und unternehmensspezifisch umgesetzt werden kann. Für ein einheitliches Verständnis habe man daher der Befragung folgende Defi-

// Was ist Marketing-Controlling?

inition vorangestellt: Marketing-Controlling überprüft die Effektivität der eingesetzten Marketingstrategien und -maßnahmen im Unternehmen. Darüber hinaus werden Marketing-relevante Informationen im Marketing-Controlling systematisch gesammelt, strukturiert und aufbereitet.

„Marketing-Controlling muss den gesamten Marketingprozess begleiten und nicht nur nach der Beendigung von Kampagnen zur Erfolgsmessung durchgeführt werden“, erläutert Leif Steinbrinker ergänzend. „Es

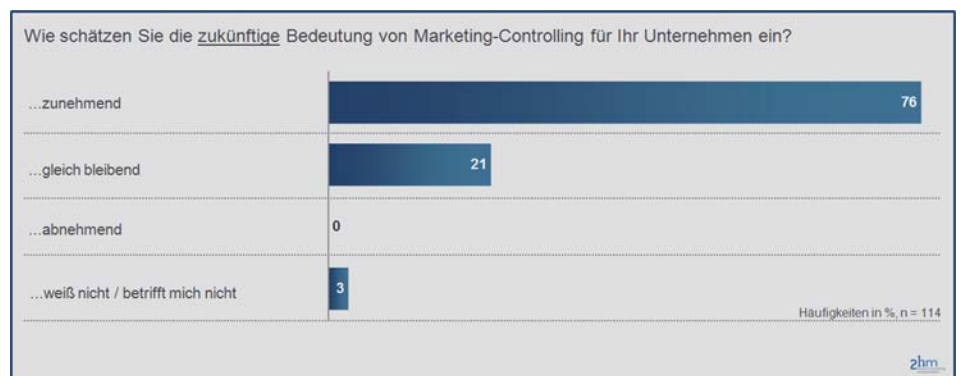
reicht nicht aus die Kampagne auszuwerten, wenn im Anschluss die Verknüpfung mit der Markenwahrnehmung, Preisgestaltung usw. fehlt. Für ein ganzheitliches Bild muss erst die Zielsetzung festgelegt werden und davon strategische Eckpfeiler abgeleitet werden, wie zum Beispiel der Neukundengewinn. Darauf können Maßnahmen geplant werden. Nur, wenn vor der Maßnahme die Ziele klar definiert und operationalisiert wurden, ist ein anschließendes Messen überhaupt möglich und sinnvoll“, ist Leif Steinbrinker überzeugt.

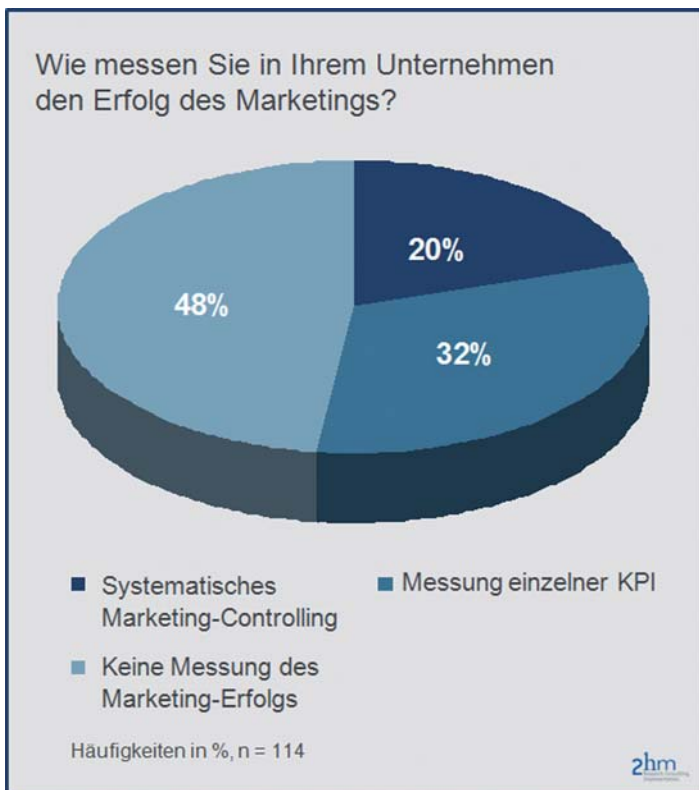
Das klingt aufwändig und teuer. Vielleicht ein Grund dafür, dass doch so viele Unternehmen in der Praxis kein Marketing-Controlling anwenden? „Das Marketing-Controlling-Konzept von der Stange gibt es nicht. Daher bringt bisher nur eine Minderheit der Unternehmen den Mut auf, systematisch und nachhaltig Marketing zu messen und zu steuern“, hat Iris an der Heiden festgestellt. Gerade mittelständische Unternehmen hätten oft Vorurteile, dass das viel zu

teuer sei, bestätigt Leif Steinbrinker. „Oft reichen aber schon ganz einfache Mittel wie Exeltabellen, wenn Unternehmen Ihre Hausaufgaben gemacht haben. Dazu gehört neben einer Definition der für die Fragestellung relevanten Controlling-Kennzahlen auch eine klare Reporting-Struktur für die Kennzahlen.“

// Wenig Mut systematisch zu messen

Demnach muss es also nicht immer die ganz große Lösung sein. So sieht auch die Praxis aus: 32 Prozent der befragten Unternehmen messen eher einzelne Kampagnen oder nutzen Daten, die ihnen aus Marketingaktivitäten aktuell vorliegen, wie zum Beispiel Online-Marketing Kennzahlen oder Response-Elemente aus Mailings, so dass sie ihr Marketing kosteneffizienter gestalten können. 20 Prozent der befragten Unternehmen messen, analysieren und verknüpfen gezielt Erfolgstreiber im Marketing-Mix und





an der Schnittstelle zum Vertrieb. Und nur bei Unternehmen, die komplexere Marketing-Controlling-Systeme einsetzen, zeigt sich das ganzheitliche Potenzial: Die Befragten sind zufrieden mit der organisatorischen Einordnung und wissen die gute Informationsgrundlage für die Marketing-Planung zu schätzen. Auch, dass das Marketing gut kontrolliert werden und Marketingmaßnahmen zielgerichtet eingesetzt werden können, wird berichtet. Hier nimmt Marketing-Controlling unverkennbar eine wertstiftende Rolle ein und hat maßgeblichen Anteil am gesamten Unternehmenserfolg, bestätigt die Studiauswertung.

Interessant ist, dass Unternehmen, die mit ihrem Marketing-Controlling zufrieden sind, in 57 Prozent der Fälle auf externe

// NUR ETWAS MEHR ALS DIE HÄLFTE MISST ÜBERHAUPT DEN ERFOLG DES MARKETINGS.

Unterstützung und Fachwissen zurückgegriffen haben. Also doch eine aufwändige Lösung? Leif Steinbrinker sieht den Aufwand nur einmal. Seiner Meinung nach sei es wichtig zunächst im Unternehmen klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. Dazu gehöre die Ansiedlung von Marketing-Controlling als Stabstelle an der Geschäftsführung. „Es ist wichtig, die Zusammenhänge zwischen Marketingleistung und Unternehmenserfolg zu verstehen.“ Ein externer Berater könne dann im Rahmen einer Projektarbeit die Marktbearbeitung analysieren und zum Unternehmen passende Instrumente definieren. „Die Struktur muss nur einmal aufgesetzt werden, dann sollte der Dienstleister die Unternehmen befähigen, selbst tätig zu werden.“

// Jeden Marketing-Euro optimal einsetzen

Auch bei Hella greift man auf ein umfassendes Marketing-Controlling-System zurück. „Reines Bauchgefühl reicht heute nicht mehr aus, sondern hinter unserem Handeln muss unbedingt ein Marketing-Controlling stehen, um die Profitabilität messbar zu machen und Maßnahmen effizient und effektiv zu gestalten“, erklärt Jörg Harjes. Aufgrund sich ändernder Wettbewerbs- und Marktbedingungen gilt es, das Ohr am Kunden zu behalten und jeden Marketing-Euro optimal einzusetzen.“ Die Basis des Marketing-Controllings bei Hella sind vielfältige Daten aus der Marktforschung sowie Benchmark- und GAP-Analysen, die über Potenziale in Märkten und Ländergesellschaften informieren. Auf dieser Grundlage werden monetäre und weiche Ziele für Kampagnen formuliert, ob etwa der Abverkauf forciert, die Marke gestärkt oder Qualitätsaspekte unterstrichen werden sollen und ähnliches. Die eingesetzten Werbemaßnahmen werden schließlich gemessen und kontrolliert. Dazu nutzt man bei Hella unter anderem Tools zur Auswertung im Web, Kampagnenanalysen, Responsequoten, Kun-

denzufriedenheitsanalysen oder auch ein intelligentes Kundenbesuchssystem, das ein ungefiltertes Feedback liefert. „So können wir Aktivitäten ausweiten, optimieren, dem Zeitgeist anpassen oder auch einstellen. Durch ein gezieltes Controlling kann sich die Zusammensetzung des Budgets durchaus ändern und letztlich der Marketing-Mix

// Sinnvolles Kosten-Nutzen-Verhältnis

optimiert werden. Wir werden in Zukunft noch weiter in dieser Richtung arbeiten“, so Jörg Harjes. „Aber die Instrumente müssen immer zum Unternehmen und zum sinnvollen Kosten-Nutzen-Verhältnis passen. Die Zahlen müssen auswertbar bleiben, gerade in Zeiten knapper personeller und monetärer Ressourcen.“

Diese Meinung teilt auch Wolfgang Sessler, Leiter der Marktforschung Transporter der Daimler AG. „Man muss verstehen, was da gemessen wird. Ich kann deshalb nur empfehlen, die Erfahrung von Menschen zu generieren, die seit langem mit dem Thema befasst sind.“ Deshalb arbeitet Daimler mit der GfK in Nürnberg zusammen, denn 6.500 Interviews im Jahr, die die Basis für die Marktdaten liefern, könnte die eigene Marktforschungsabteilung alleine gar nicht stemmen. Bei Daimler wird Marketing-Controlling schon seit 20 Jahren intensiv betrieben. Ein Prozent des Marktforschungsvolumens für die Gesamtkommunikation, das stolze 80 Millionen Euro beträgt, ist für

Marketing-Controlling reserviert. „Es ist unabdingbar, zu wissen, was wir mit welchen Mitteln bewirken“, so Wolfgang Sessler. „Die Erkenntnisse aus der Marktforschung zum Marketing-Controlling haben weitreichende Konsequenzen für die Entscheidungen in der Kommunikation. So werden zum Beispiel aufgrund dieser Instrumente die Budgets für die einzelnen Ländergesellschaften beschlossen und geklärt, welche Gelder wohin gehen. Und auch unser Werbeeffizienzmodul ist ein anerkanntes Instrument, das den Kommunikationskollegen auch in den Ländergesellschaften als Diskussionsgrundlage dient.“

// Reflektieren für Kommunikation förderlich

Beispiele wie Hella und Daimler zeigen, dass ein ganzheitliches Marketing-Controlling bei der Datenbereitstellung und Informationsbeschaffung anfängt, um letztlich damit Planung, Prozesse und Maßnahmen im Marketing zu steuern. Leif Steinbrinker ist überzeugt, dass Marketing-Controlling so einen tatsächlichen Nutzen schaffen kann, denn auf diesem Weg könne es auch der Kommunikation gelingen, sich von der Ebene der reinen Geschmacksfrage zu befreien. „Daten aus dem Marketing-Controlling liefern das Wissen darum, was in welche Richtung verbessert werden kann. Dieses ständige Reflektieren ist der Kommunikation förderlich“, ist auch Jörg Harjes überzeugt. (dw)