DER BETRIEBSWIRT

Auch Marketing sollte Werte schaffen

Marketing ist eine wichtige Unternehmensfunktion – und doch ganz anders als andere. Marketing will nicht in Renditekennziffern gemessen werden, sondern weist Erfolg in nichtfinanziellen Größen aus. Langfristiger Erfolg und der Beitrag zu den Unternehmenszielen lässt sich damit aber kaum messen.

Von Franz-Rudolf Esch und Sven Beyer

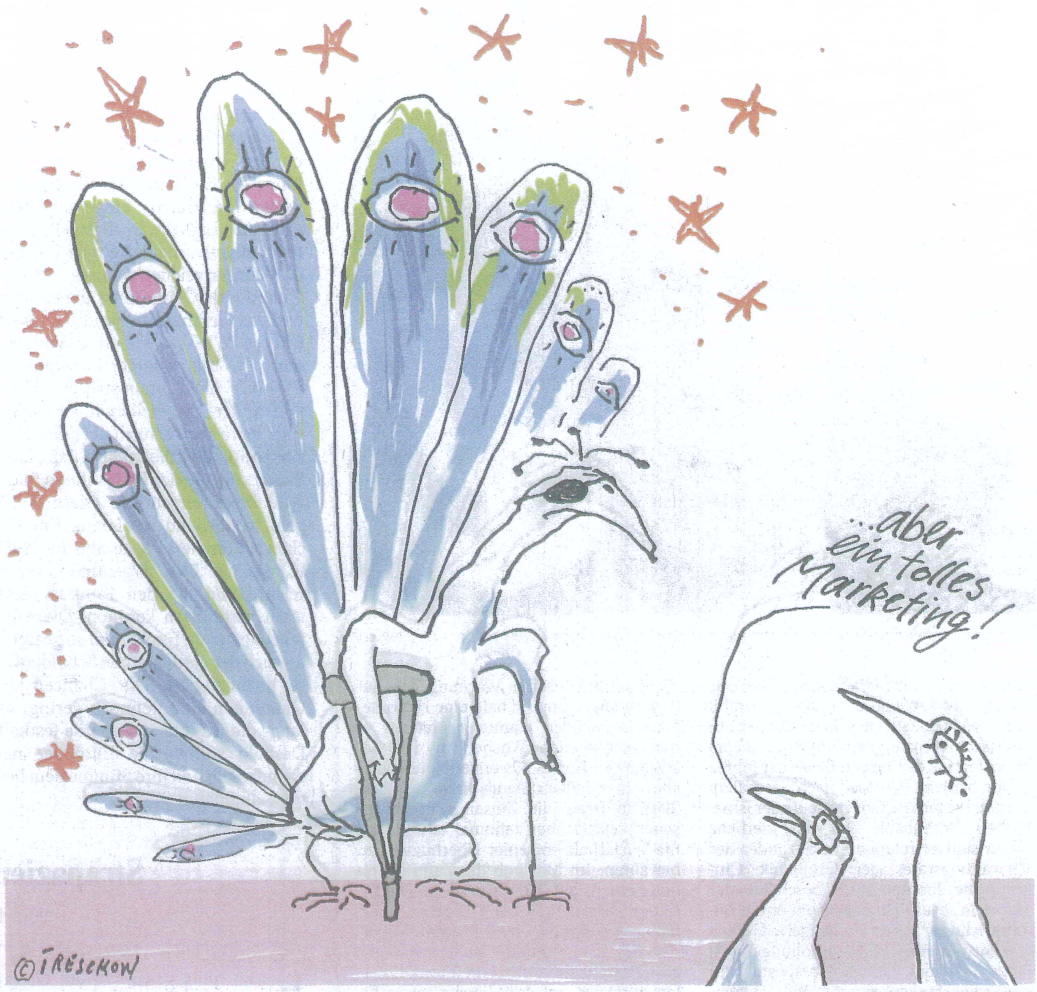

Illustration Peter von Tresckow

Nach Ansicht des Management-Gurus Peter F. Drucker besteht das wesentliche Unternehmensziel nicht etwa darin, Geld zu verdienen, sondern Kunden zu finden. Denn die Bereitschaft eines Kunden, für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen, wandle wirtschaftliche Ressourcen in Wohlstand. Unternehmen müssten demnach zwei zentrale Funktionen erfüllen: Marketing und Innovation.

Folgt man diesem Postulat, stellt eine wertorientierte Marketingsteuerung einen ganz wesentlichen Erfolgsfaktor moderner Unternehmen dar. Freilich scheint dies immer noch mehr Wunschdenken zu sein als gelebte Realität. Gerade in den vergangenen Jahren ist der Einfluss des Marketings in vielen Unternehmen zurückgegangen. Ein Indikator dafür ist die schwindende Zahl sogenannter Chief Marketing Officer. In vielen Vorständen ist Marketing kein eigenes Ressort, sondern wird vom Vertriebsvorstand mit verantwortet. Gleichzeitig beklagen aber viele Unternehmen hohe Streuverluste ihrer Marketingkampagnen, finden allerdings meist keine Ansatzpunkte für eine Steigerung der Effizienz.

KPMG und das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School haben dies zum Anlass genommen, die Praxis der wertorientierten Marketingsteuerung näher zu beleuchten. Dabei gaben rund 100 hochrangige Manager von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen Auskunft darüber, welche Rolle das Marketing in ihrem Unternehmen spielt und inwieweit eine konsequente Planung und Steuerung des Marketings stattfindet. Ein Schwerpunkt der Befragung lag auf den Instrumenten, mit denen die Unternehmen den Erfolg ihrer Marketingmaßnahmen planen und beurteilen. Von großem Interesse war auch, wie eine Verbindung zwischen der eher verhaltenswissenschaftlichen Sicht von Marketing mit der eher auf Finanzkennzahlen fußenden Sicht des Controlling geschaffen wurde.

> In jedem dritten Unternehmen existiert keine wertorientierte Marketingsteuerung. Marketing orientiert sich dort nur an qualitativen Zielen.

Die Ergebnisse sind ernüchternd. In jedem dritten Unternehmen existierten keinerlei Ansätze für eine wertorientierte Marketingsteuerung. Zwei Drittel der Befragten sehen Marketingausgaben zwar immerhin als Investition an, doch fehlt regelmäßig eine Analyse des Wertbeitrags der Marketingmaßnahmen. Hier stellt sich sicherlich auch die Gretchenfrage, woran sich der Wertbeitrag bemisst: Sind es reine Absatz- und Umsatzzahlen, sind es Profitabilitäts- und Rentabilitätskennziffern oder sind es Markenwerte und Kundenwerte?

Da der Wertbeitrag letztendlich den langfristigen Unternehmenserhalt sichern soll, müssten somit die Kennziffern diesem Aspekt auch Rechnung tragen. Absatz- und Umsatzzahlen können jedoch auch kurzfristig gepuscht werden, um das, was in der Fabrik produziert wird, auch abzusetzen. Langfristig kann dies allerdings der Marke und somit dem dauerhaften Werterhalt und der Wertsteigerung schaden. Entsprechend sollte sich der Wertbeitrag an dem orientieren, was Wert schafft: der Marke und den Kunden.

Meist trägt die Marketingabteilung die Verantwortung für das Budget. Das ist insofern überraschend, als doch bei zunehmend vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen der Kampf um die Kunden erst durch geschickte Marketingmaßnahmen und den langfristigen Aufbau eines prägnanten Markenimages gewonnen werden kann. Und dies sollte ohne Frage Chefsache sein.

Möglicherweise reflektiert sich darin jedoch auch eine bestimmte Haltung: Wenn das Denken stärker von der Fabrik als vom Markt gelenkt wird, können Marketingverantwortliche als ausführendes Organ zur Stützung des Absatzes betrachtet werden. Dies würde erklären, warum bestimmte Entscheidungen nicht mehr Chefsache sind, sondern bei einer sehr engen Verantwortlichkeit des Marketings als unterstützende Abteilung des Abverkaufs auch von Marketingmanagern betrieben werden.

Bedenklich ist in diesem Zusammenhang, dass zwischen den Verantwortlichen kaum Kommunikation stattfindet. In jedem zweiten großen Unternehmen gibt es nur einen „geringen" fachlichen Austausch zwischen Marketing und Controlling. 35 Prozent der Beteiligten empfinden die Abstimmung als „schwierig". Als Hauptgrund wird insbesondere eine völlig unterschiedliche Herangehensweise an die Beurteilung des Erfolgs von Marketing-Maßnahmen angeführt. An Stelle von Renditekennziffern oder Deckungsbeiträgen werden nichtfinanzielle Größen, wie Imagegewinn oder ein erhöhter Bekanntheitsgrad, als Zielgrößen verwendet. Man spricht also nicht nur in unterschiedlichen Sprachen sondern hat auch noch seine eigene „Währung".

Hier klafft eine Riesenlücke. Das Denken in unterschiedlichen Währungen kann zu erheblichen Missverständnissen und zu Fehlentscheidungen führen: Qualitative Größen wie die Bekanntheit, das Image, die Zufriedenheit und das Vertrauen in Marken gehen quantitativen Größen voraus. Somit reflektieren sich Veränderungen schneller bei qualitativen Größen und erst mit Zeitverzögerung in quantitativen Größen. Andererseits sind aber gerade starke Markenimages robust. Kurzfristaktionen, die dem Markenimage langfristig abträglich sind, wie Verkaufsförderungsaktionen oder ständige Preisnachlässe, schlagen sich demnach nicht unmittelbar bei qualitativen Größen nieder, wohl aber im Absatz. Marketingmanager sollten in der Lage sein, solch komplexen Zusammenhänge auch überzeugend darzustellen und abzubilden. Ein entsprechendes Modell sollte die Wirkungsbeziehungen zwischen qualitativen und quantitativen Größen sichtbar machen. Zudem müssen sie diese Zusammenhänge vermitteln können gegenüber Kollegen. Ein intensiverer Dialog tut not. Dies sehen auch die Befragten so: 81 Prozent der Befragten befürworten einen regelmäßigen Austausch zwischen Marketing und Controlling.

Aus Sicht des Gesamtunternehmens ist es wichtig, dass solche Marketingmaßnahmen verfolgt werden, die den höchsten Beitrag für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg versprechen. Entsprechend der hohen Bedeutung von Marken als zentrale Werttreiber überrascht es nicht, dass mit einem Anteil von 44 Prozent fast die Hälfte des Marketingbudgets auf die Kommunikation entfällt. Trotz dieses hohen Anteils analysieren nur 23 Prozent der Unternehmen einzelne Kommunikationsmaßnahmen oder Kommunikationskanäle. Die verwendeten Analyseverfahren sind darüber hinaus vorwiegend darauf ausgelegt, nur die kurzfristigen Effekte aufzuzeigen. Ein Zusammenhang zu finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrößen wird nicht hergestellt.

Gerade die einseitige Fokussierung auf Kurzfristeffekte, die leicht messbar sind, kann jedoch zu den genannten Fehlentscheidungen führen. Kurzfristig erzielen Preisnachlässe für Automobile am Jahresende, die Manager zur Zielerreichung ihrer Absatzzahlen einsetzen, den gewünschten „Erfolg". Ob sie jedoch langfristig das Image einer Marke nach unten ziehen, wird dadurch nicht abgebildet. Was kurzfristig wirkt, kann demnach langfristig Wert vernichten. Es werden für die Marketingsteuerung noch zu wenig Instrumente genutzt, die für die Performancebeurteilung des Marketings unmittelbar geeignet und eine Anbindung an das Controlling prinzipiell ermöglichen würden. So nutzt mit 72 Prozent die weit überwiegende Zahl der Unternehmen die SWOT-Analyse (SWOT steht als Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken), also eine Stärke-Schwächen-Analyse). Nur 16 Prozent der befragten Unternehmen greifen auf Instrumente zur Messung der Markenstärke zurück und lediglich 12 Prozent analysieren den Marketingwertschöpfungsprozess mit Hilfe des Markentrichters.

Eines wird durch die Umfrageergebnisse ganz deutlich: Die Marketingsteuerung erfolgt in der Regel retrospektiv und nicht zukunftsgerichtet. Zudem ist eine Vielzahl von Instrumenten vorhanden, die man zur wertorientierten Marketingsteuerung einsetzen könnte und unternehmensspezifisch optimieren kann.

Die wenigsten Manager in den befragten Unternehmen stellen sich in Bezug auf ihre Marketingaktivitäten die Frage: „Was will ich erreichen?" und „Welche Maßnahmen sind dazu erforderlich?". Vielmehr leiten 69 Prozent der Unternehmen das Marketingbudget schlicht auf Basis des Vorjahresumsatzes ab. Am stärksten ausgeprägt ist dies bei kleinen Unternehmen. Hier wird in neun von zehn Fällen so verfahren. Anzustreben wäre eine aus konkreten Zielen abgeleitete Marketingplanung, die in die Unternehmensgesamtplanung integriert ist. Stattdessen werden in der gegenwärtigen Praxis meist nur ausgewählte Parameter der Marketingplanung übernommen.

Dies ist mehr als überraschend, weil es ja gilt, entsprechend der Ziele die Maßnahmen zu planen und diese dann auch mit Budgets hinsichtlich der zu erwartenden Wirkungen und Zielbeiträge für das Unternehmen zu versehen. Ein solcher Ansatz wäre dann auch die Grundlage für die Kontrolle und die zu wählenden Kontrollgrößen und -systeme.

> Die Marketingsteuerung erfolgt in der Regel immer noch retrospektiv (ein bisschen mehr als im vergangenen Jahr) und nicht zukunfts- und zielgerichtet.

Unabhängig von der Unternehmensgröße nennen alle Befragten die hohe Komplexität als wesentlichen Hinderungsgrund, eine wertorientierte Marketingsteuerung umzusetzen. Es bleibt zu untersuchen, welches konkrete Modell der wertorientierten Steuerung die Befragten bei dieser Antwort jeweils vor Augen hatten. In der Literatur sind leider Kennzahlenbäume zu finden, die Komplexität alleine auf Grund ihres Umfangs suggerieren. Tatsächlich liegt die Herausforderung aber nicht in der Sammlung einer Fülle von Kennzahlen, sondern in der Transformation der Marketingerfolge in messbares Kundenverhalten. Konnten neue Kunden gewonnen und bestehende gehalten werden? War es möglich, eine Preiserhöhung im Zuge des verbesserten Images bei der relevanten Zielgruppe durchzusetzen? Wurden Marktanteile gegen den nächsten Wettbewerber gewonnen? Diese und andere Fragen sind zu beantworten und vor allem auch zu quantifizieren, um ein Bindeglied zwischen der Erfolgsmessung des Controllings und der des Marketings zu schaffen. Dass dies noch viel zu selten passiert, belegt die Antwort: 60 Prozent der befragten Manager bestätigen, dass es keine gemeinsamen Performance-Kennzahlen zwischen Marketing und Controlling gibt.

> 60 Prozent der befragten Manager bestätigen, dass es keine gemeinsamen Erfolgs-Kennzahlen zwischen Marketing und Controlling gibt.

Dahinter stecken unserer Erfahrung nach aber auch eine Reihe weiterer kritischer Punkte: Manche Unternehmen bedienen sich bestimmter Marktforschungsinstrumente von unterschiedlichen Anbietern. Der Messansatz zur Kundenzufriedenheit stammt von Anbieter A, die Erfassung der Markenstärke von Anbieter B, die Prüfung der Kommunikationsleistung von Anbieter C. Die Betreuung im Unternehmen obliegt teilweise unterschiedlichen Personen, in den Bereichen werden wiederum Varianten eingesetzt. Es sind im Kern Einzelansätze, die selten zusammengeführt werden. Dadurch realisiert man unnötige Informationsverluste aufgrund mangelnder Abstimmung, erhöht die Komplexität und realisiert eben kein geschlossenes und schlüssiges System.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis? Ganz offensichtlich besteht bei der wertorientierten Marketingsteuerung noch erheblicher Nachholbedarf. Die entsprechenden Prozesse müssen transparenter gestaltet und institutionalisiert werden. Marketing und Controlling sollten gemeinsam Performance-Measurement-Systeme entwickeln und dabei qualitative und quantitative Größen zu einem integrativen Ganzen mit Aussagekraft zusammenführen. Dem Problem der Komplexität ist Rechnung zu tragen: Weniger ist hier oft mehr. Schließlich müssen die Systeme verständlich und handhabbar bleiben.

Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School, Wiesbaden. **Sven Beyer** ist Partner der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG.