

# Ein Potemkinsches Dorf

In vielen Unternehmen in Deutschland findet keine wertorientierte Marketingsteuerung statt. Zu häufig haben die Controller das Sagen. Damit sich das ändert, muss das Marketing klare Leistungsnachweise erbringen.

**DEM MARKETING WIRD** allgemein eine sehr hohe Bedeutung für Unternehmen und deren Erfolg zugesprochen. Marktorientierte Unternehmenssteuerung war ein Imperativ, dem viele Manager folgten. Betrachtet man allerdings die Vorstandspositionen in Unternehmen, kann man über die vergangenen Jahre einen deutlichen Rückgang von Marketingvorständen feststellen. Vertriebsvorstände gibt es dahingegen häufig. In solchen Fällen wird das Marketing quasi in Personalunion im Vorstand vertreten, jedoch liegt naturgemäß der Schwerpunkt auf dem Vertrieb. Absatz und Umsatz sind dann oft die Leistungskenngrößen, die in die individuellen Entlohnungssysteme einfließen. Hinzu kommt, dass nur 41 Prozent der Vorstandsvorsitzenden in Deutschland über einen Abschluss in BWL oder VWL verfügen. Die Mehrheit hat Jura, Maschinenbau, Elektronik etc. studiert. Gerade einmal 24 Prozent der Vorstandsvorsitzenden haben einen Marketinghintergrund, zeigt eine Befragung von Wolfgang Twardawa und Peter Haller aus dem Jahr 2008.

## Leistung und Wertbeitrag wenig gemessen

Nun ist es zwar unbestritten, dass deutsche Unternehmen erfolgreicher durch die Krise gegangen sind als andere. Allerdings stellt sich dennoch die Frage, ob nicht Potenziale verloren gehen oder Mittel ineffizient eingesetzt werden, wenn eine marktorientierte Unternehmenssteuerung nicht hinreichend in Unternehmen implementiert ist und entsprechende Systeme zur Leistungsmessung und zum Wertbeitrag vorliegen.

Diese konsequente Steuerung des Marketings im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung findet jedoch nur bedingt Beachtung. Zu diesem Ergebnis kamen das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School und die KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in ihrer Befragung von rund 100 Managern von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Diese wurden zur Rolle des Marketings in ihren Häusern befragt und dazu, in-

wieweit eine konsequente Planung und Steuerung stattfindet. Abgefragt wurden auch die Instrumente, mit denen sie den Erfolg ihrer Marketingmaßnahmen planen und beurteilen. Zudem wurde analysiert, inwiefern eine Verbindung zwischen eher qualitativen, verhaltenswissenschaftlichen Größen des Marketings und eher quantitativen, auf Finanzkennzahlen basierende Größen des Controllings geschaffen wurde.

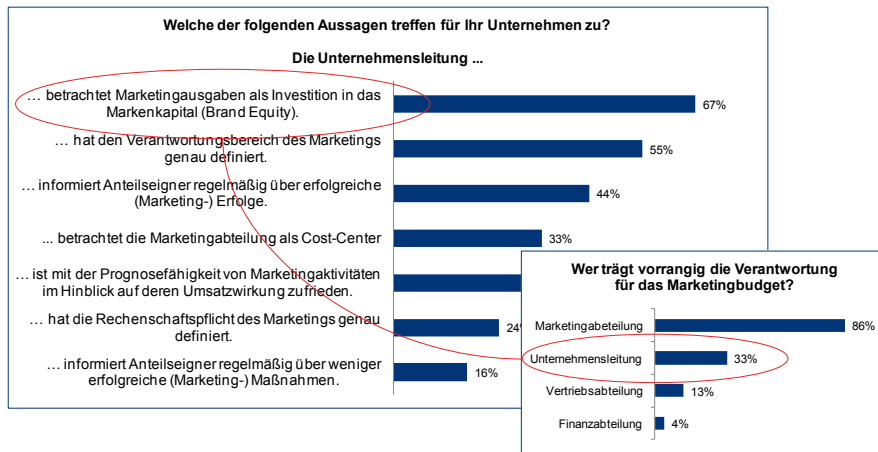
## Marketing wird stiefmütterlich behandelt

Der Management-Guru Peter F. Drucker sieht das wesentliche Unternehmensziel nicht etwa darin, Geld zu verdienen, sondern Kunden zu finden. Denn dessen Bereitschaft, 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 wesentlichen Erfolgsfaktor moderner Markenhersteller dar. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass dies mehr Wunsch als gelebte Realität ist. Trotz hoher Bedeutung betreiben 36 Prozent der befragten Unternehmen keine marktorientierte Unternehmensführung. Man geht somit das Risiko ein, aufgrund mangelnder Marktorientierung gravierende Fehlinvestitionen zu tätigen. Zudem sehen zwar 67 Prozent Marketingausgaben als Investition, jedoch liegt nur bei 33 Prozent die Verantwortung für das Werbebudget in den Händen der Unternehmensführung (Abb. 1). Somit trägt meist die Marketingabteilung die Verantwortung für das Budget.

Im Sinne einer Aufgabenteilung wäre dies dann verständlich, wenn zwei Kriterien erfüllt wären: 1. Es müsste dafür Sorge getragen werden, dass man durch entsprechende Steuerung auch den Effizienznachweis von Marketingmaßnahmen erbringt. 2. Die Marketingabteilung sollte kein reiner Erfüllungsgehilfe des Vertriebs sein, sondern aus strategischer Sicht relevante Wachstumsthemen langfristig treiben können.

# ABB.1: MANAGEMENT KÜMMERT SICH KAUM UM MARKETING-INVESTITIONEN



Quelle: EBS Business School

**Zwar sehen 67 Prozent Marketingausgaben als Investition. Aber nur bei 33 Prozent die Verantwortung dafür bei der Unternehmensführung.**

Offensichtlich ist das Denken jedoch stärker von der Fabrik gelenkt statt vom Markt und von Marketingverantwortlichen. Diese dienen primär der Stützung des Absatzes. Ob es allerdings aus Unternehmenssicht sinnvoll ist, primär Wachstumsziele statt Profitabilitätsziele vorzugeben, ist anzuzweifeln. Es besteht dadurch die Gefahr, vorhandene Marken zu melken und auszubluten und mit Wettbewerbern den Preiskampf anzuzünden, was wiederum langfristigen Zielen widersprechen würde. Das ist insofern überraschend, weil 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 Chefsache sein!

## Kommunikationsausgaben analysieren

Entsprechend der Bedeutung von Marken als zentrale Werttreiber überrascht es nicht, dass 44 Prozent des Marketingbudgets auf die Kommunikation entfällt. Allerdings analysieren nur 23 Prozent der Unternehmen einzelne Kommunikationsmaßnahmen oder -kanäle. Die Analyseverfahren sind dabei vorwiegend darauf ausgelegt, kurzfristige Effekte aufzuzeigen, ohne langfristige Wirkungen stärker zu berücksichtigen und den Zusammenhang zu finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrößen herzustellen. Kurzfristig erzielte Promotionsmaßnahmen mit Preisnachlässen können aber langfristig dem Image schaden. Zudem können die Markenstärke und demzufolge auch der Markenwert nur über die Zeit verändert werden, indem Bekanntheit und Image systematisch aufgebaut werden.

Bei der Beurteilung und Steuerung der Marketingabteilung anhand verhaltenswissenschaftlicher Kriterien waren die Ergebnisse überraschend: 37 Prozent der Unternehmen steuern das Marketing anhand der Markenbekanntheit, lediglich 20 Prozent auf Basis des Markenimages. Erst durch die Verknüpfung von Markenbekanntheit und -image kommt es nachgelagert zur

Einzahlung auf ökonomische Größen wie Marktanteil, Preispremium und Wiederkaufsrate, die letztlich über den Umsatz entscheiden. Eine Vernachlässigung des Images muss zwangsläufig zu Fehlentscheidungen führen, denn es hat einen zentralen Einfluss auf Wirkungsgrößen wie den Kauf oder Wiederkauf sowie die Bindung an die Marke und das Markenvertrauen.

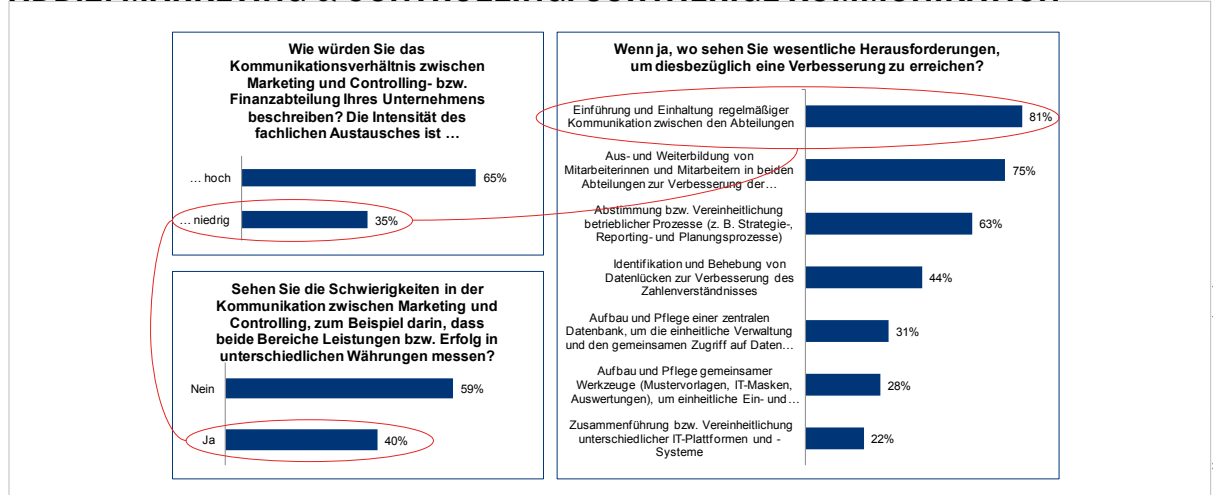
## Problem: Abstimmungsschwierigkeiten

Die Grundlage für eine erfolgreiche Marketingsteuerung liegt vor allem in der reibungslosen Zusammenarbeit von Marketing und Controlling. Die Ergebnisse der Studie zeigen allerdings, dass zwischen diesen Bereichen kaum Kommunikation stattfindet. 35 Prozent der Beteiligten empfinden die Abstimmung als schwierig. Hauptgrund dafür sei eine völlig unterschiedliche Herangehensweise an die Beurteilung des Erfolgs von Marketingmaßnahmen. An Stelle von Renditekennziffern oder Deckungsbeiträgen werden nichtfinanzielle Größen wie Imagegewinn oder ein erhöhter Bekanntheitsgrad als Zielgrößen verwendet. Jeder hat seine eigene Währung. Immerhin: 81 Prozent der Befragten fordern einen regelmäßigen Austausch zwischen Marketing und Controlling (Abb. 2).

Es zeigt sich zudem, dass die Steuerungsinstrumente für die Performancebeurteilung des Marketings nicht unmittelbar geeignet sind und prinzipiell keine Anbindung an das Controlling ermöglichen. So nutzen 72 Prozent der Unternehmen die SWOT-Analyse, um Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen zu ermitteln. Nur 16 Prozent greifen auf Instrumente zur Messung der Markenstärke wie den Markeneisberg zurück, und lediglich 12 Prozent analysieren den Marketingwertschöpfungsprozess mit Hilfe des Markentrichters. In diesem werden unter anderem Markenbekanntheit, Image, Präferenz, Kauf und Weiterempfehlung im Vergleich zum Wettbewerb ermittelt.

Was sich auf Ebene der einzelnen Instrumente bereits abzeichnete, wird auch über alle Performancekennzif-

## ABB.2: MARKETING & CONTROLLING: SCHWIERIGE KOMMUNIKATION



Quelle: EBS Business School

**Zwischen Marketing und Controlling findet kaum Kommunikation statt. 35 Prozent der Beteiligten empfinden die Abstimmung als schwierig.**

fern hinweg bestätigt: Mit 60 Prozent der Befragten verwendet die Mehrheit für Marketing und Controlling verschiedene Messgrößen, gerade mal 21 Prozent nutzen gemeinsame Performance-Kennziffern (Abb. 3). Auffallend ist auch, dass die Marketingsteuerung häufig retrospektiv und nicht zukunftsgerichtet erfolgt.

### Zu kurzfristige Betrachtungen

Die wenigsten befragten Manager stellen sich in Bezug auf ihre Marketingaktivitäten die Frage, was sie erreichen wollen und welche Maßnahmen sie dazu brauchen. Vielmehr leiten 69 Prozent das Werbebudget 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 aber vielmehr eine aus konkreten Zielen abgeleitete Marketingplanung, die in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert ist. Stattdessen werden in der Praxis meist nur ausgewählte Parameter übernommen. Unabhängig von der Unternehmensgröße nennen alle Befragten die hohe Komplexität als wesentlichen Hinderungsgrund, eine wertorientierte Marketingsteuerung umzusetzen.

Tatsächlich liegt die Herausforderung aber nicht in der Sammlung einer Fülle von Kennzahlen, sondern in der Transformation der Marketingerfolge in mess-

bares Kundenverhalten. Folgende Fragen sollten sich Unternehmen stellen: Konnten neue Kunden gewonnen und bestehende gehalten werden? Hat sich die Stärkung des Markenimages positiv auf die Kundengewinnung und -bindung ausgewirkt? Welche Maßnahmen haben das Image positiv beeinflusst? Wie stark und in welcher Kosten/Nutzen-Relation? War es möglich, dadurch eine Preiserhöhung bei der relevanten Zielgruppe durchzusetzen? Wurden Marktanteile gewonnen? Wie ist die Marketingeffektivität und -effizienz im Vergleich zum stärksten Konkurrenten zu bewerten? Durch die Beantwortung der Fragen und vor allem auch Quantifizierung kann ein Bindeglied zwischen der Erfolgsmessung des Controllings und der des Marketings geschaffen werden.

Die Schnittstelle von Marketing und Controlling wird immer noch sehr stark dadurch bestimmt, dass Instrumente aus dem letzteren auf ersteres übertragen werden. Durch die starke Kunden- und Konkurrenzorientierung im Marketing treten jedoch einige Besonderheiten auf, die mit den klassischen Controllingansätzen nicht zu fassen sind. Hierbei sollten insbesondere verhaltenswissenschaftliche Größen wie das Markenimage beachtet werden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass Steuerungsinstrumente, die die relevanten Marketingkennzahlen abbil-

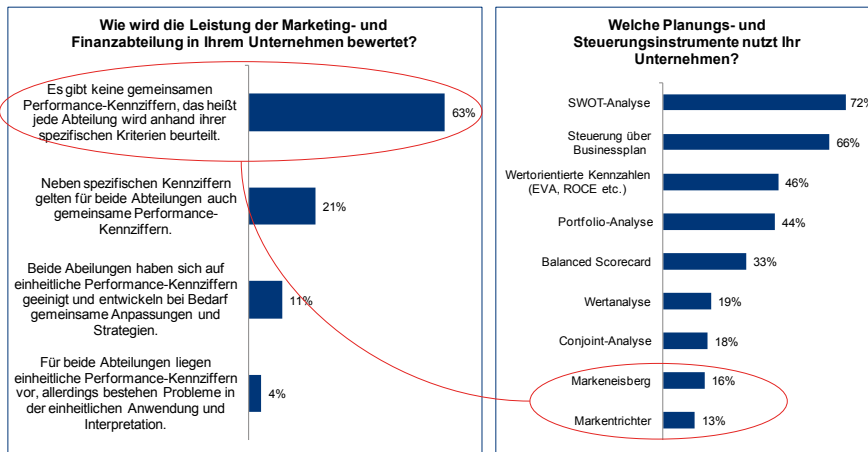


Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Academic Director des Automotive Institute for Management an der EBS Business School und Direktor des dortigen Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung. Zudem ist er Gründer und wissenschaftlicher Beirat von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis.

Dr. Sven Beyer ist Director bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG Corporate Finance. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit der Bewertung von Unternehmen, der wertorientierten Steuerung, der Durchführung von Kaufpreisallokationen und der Bewertung immaterieller Vermögenswerte.

### ABB. 3: ABSTIMMUNGSSCHWIERIGKEITEN AUFGRUND VON MESSMETHODEN

Quelle: EBS Business School



Die Mehrheit verwendet für Marketing und Controlling verschiedene Messgrößen, nur 21 Prozent nutzen gemeinsame Performance-Kennziffern.

den, noch unterrepräsentiert sind und einer stärkeren Berücksichtigung bedürfen. Vorstände entscheiden jedoch häufig auf Basis von Vorlagen mit quantitativen Performance-Kennzahlen. Ein solches Vorgehen halten wir für gefährlich, weil qualitative Größen mit entsprechendem Vorlauf schon viel sensibler Veränderungen vorhersagen können und zudem die Verknüpfung mit quantitativen Größen tiefere Einblicke in die marktorientierte Unternehmenssteuerung geben. Die folgenden Schritte bahnen den Weg zu einer wertorientierten Marketingsteuerung:

- 1) *Interne Debatte durch Unternehmensführung anstoßen:* Marketing ist Chefsache, deshalb sollte das Thema wertorientierte Marketingsteuerung auf der Management-Agenda zu finden sein. Es muss zudem ein gemeinsames Verständnis dafür entwickelt werden, dass Marketingkennzahlen das zentrale Nervensystem des Unternehmens sind. Der Anstoß muss von den für den Bereich Verantwortlichen kommen. Diese müssen sich der Messbarkeit ihrer Maßnahmen nicht nur stellen, sondern diese auch einfordern. Aber mit den richtigen Mitteln.
- 2) *Fehlentwicklungen antizipieren:* Die Beteiligten müssen falschen Interpretationen sowie Missbrauch der Steuerungsinstrumente vorbeugen. Die reine Übertragung von Controllinginstrumenten ins Marketing

greift hier zu kurz. Dies setzt ein tiefgehendes Verständnis der Wirkzusammenhänge voraus.

- 3) *Blick nach Vorne:* Wer ständig nur in den Rückspiegel schaut, kann nicht überholen. Für eine aktive Marketingsteuerung ist die Planung auf Basis von Vorjahreszahlen nicht zweckmäßig, denn »Accountants are paid to track the past, but managers are paid to build the future«.
  - 4) *Walk your talk:* Dem Bewusstsein für die Wichtigkeit der wertorientierten Marketingsteuerung muss ein konkreter Handlungsplan folgen. Dabei sollten unternehmensspezifische Anforderungen beachtet werden. Unserer Erfahrung nach können in einem solchen Prozess Potenziale geschöpft werden, weil meist unterschiedliche Methoden und Ansätze zur Anwendung kommen. Dies kann der Fall sein bei der Erfassung der Kundenzufriedenheit oder der Markenstärke, die bis dato weder miteinander sinnvoll verknüpft sind, noch in Beziehung zu quantitativen Größen gesetzt werden.
  - 5) *Steter Tropfen höhlt den Stein:* Prozesse der wertorientierten Marketingsteuerung müssen durch gezielte Mitarbeiterschulungen im Unternehmen verankert werden. Dabei gilt der Grundsatz: Kontinuierliche Entwicklung statt ständiger Revolution.
- Franz Rudolf Esch, Sven Beyer, Dominika Gawlowski, Niels Neudecker



Dipl.-Kfm. Niels Neudecker ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Automotive Institute for Management an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Er promoviert bei Prof. Franz-Rudolf Esch zum Thema »Brand Reframing. Gestaltung und Wirkung von Umdeutungen in der Markenkommunikation«.



Dipl.-Kffr. Dominika Gawlowski ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Automotive Institute for Management an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Sie promoviert bei Prof. Franz-Rudolf Esch zum Thema »Auswirkungen von Markensozialisation auf Brand Attachment«.