

Marketingstrategie

Bei Marketing-Controlling herrscht noch Unsicherheit

16.10.2009. Die Budgets für Marketing und Vertrieb stehen nicht erst seit der Wirtschaftskrise auf dem Prüfstand. Doch misst derzeit lediglich die Hälfte der Unternehmen in Deutschland Erfolge von Marketingmaßnahmen. Das geht aus der Studie „Marketing-Controlling - ein fragliche Investition?“ hervor, für die die Strategie- und Managementberatung 2 hm Associates GmbH mehr als 110 Verantwortliche für Vertriebs- und Marketingmanagement befragte.

Danach ist die wachsende Bedeutung des Marketing-Controllings für den Erfolg des Unternehmens seit Jahren erkannt. Aktuell gehen 80 Prozent der Befragten davon aus, dass die bereits bestehende hohe Bedeutung weiter zunehmen wird – die Mehrzahl verspricht sich langfristig die Sicherstellung der Effektivität von Marketingmaßnahmen, die Überprüfung des Zielerreichungsgrades der Marketing-Planung sowie die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen. Umso erstaunlicher, dass 39 Prozent der Befragten gar keine bis geringfügige konkrete Marketing-Ziele definiert haben. Lediglich die Hälfte der Unternehmen misst den Erfolg von Marketingmaßnahmen. Und damit sind nur die Basisfunktionalitäten des Marketing-Controllings skizziert. Tatsächlich reicht das Spektrum in den Organisationen aktuell von keinerlei Marketing-Controlling bis hin zur Umsetzung komplexer softwaregestützter Mess-, Analyse und Reporting-Systeme.

In Anbetracht der oft hohen Ausgaben für Marketingmaßnahmen stellt sich die Frage, wozu Unternehmen noch zusätzlich in Marketing-Controlling investieren, wenn sie von dessen Effizienz der Methoden ohnehin nicht überzeugt sind? Ist es da nicht kostengünstiger, den Erfolg des Marketings überhaupt nicht zu messen (immerhin 32 Prozent der Befragten tun dies) und sich auf die eigene Erfahrung und das Unternehmergeispür zu verlassen? Was nützen Kennzahlen-Systeme, wenn 63 Prozent der Befragten angeben, dass sie nicht oder nur teilweise den finanziellen Erfolg von Marketingmaßnahmen messen können? Schließlich verwendet die Hälfte der befragten Unternehmen kein Kennzahlen-System. Die Gründe für diese ernüchternde Haltung gegenüber Marketing-Controlling liefern die Befragten selbst: 64 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass nicht oder nur teilweise die richtigen Marketing-Controlling-Instrumente zum Einsatz kommen. 65 Prozent der Befragten sind mit der Gesamtumsetzung und der organisatorischen Einordnung von Marketing-Controlling in ihrem Unternehmen nicht oder nur teilweise zufrieden.

Die Vorgehensweisen und Methoden des Marketing-Controllings sind so individuell wie das Marketing selbst. „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“, wie Iris an der Heiden, Senior Consultant bei 2hm und Leiterin der Unit Marketing-Controlling, festgestellt hat. Eine der wesentlichen Herausforderungen des Marketing-Controllings ist die Objektivierung des kausalen Wirkungszusammenhangs zwischen Aufwand und Resultat von Marketingmaßnahmen. Um die Key Driver des Marketing- und Vertrieberfolgs zu identifizieren und zu messen, die strategischen Vorteile des Unternehmens festzustellen sowie den finanziellen Einfluss einer Marketinginvestition vorherzusagen, ist ein systematisches Marketing-Controlling, wie zum Beispiel durch ein Kennzahlensystem unabdingbar.

„Eine wesentliche Voraussetzung für ein handlungsrelevantes Kennzahlensystem ist die Verankerung von Marketing-Maßnahmen in ein stringentes Ziel- und Strategiegebäude“, empfiehlt Leif Steinbrinker, Partner bei 2hm. Dass sich Marketing-Controlling lohnt, zeigen die Bewertungen der Unternehmen, die es einsetzen. Diese geben an, dass der Einsatz von Marketing-Controlling bereits zu erheblicher Effizienzsteigerung führt. Jedoch gibt es in der Implementierung erhebliche Unterschiede. 20 Prozent der Unternehmen messen, analysieren und verknüpfen gezielt Erfolgstreiber im Marketing-Mix und an der Schnittstelle zum Vertrieb. 32 Prozent der Unternehmen messen dagegen eher einzelne Kampagnen oder nutzen Daten, die Ihnen aus Marketing-Aktivitäten aktuell vorliegen, wie zum Beispiel Online-Marketing-Kennzahlen oder Response-Elemente aus Mailings.

Diese Messung einzelner KPIs führt zwar dazu, dass die Befragten ihr Marketing kosteneffizienter gestalten können. Die Gesamtzufriedenheit mit dem Marketing-Controlling bleibt dennoch gering und unterscheidet sich kaum von der Zufriedenheit der Unternehmen, die gar kein Marketing-Controlling einsetzen.

Nur bei Unternehmen, die komplexere Marketing-Controlling-Systeme einsetzen, zeigt sich das ganzheitliche Potenzial des Marketing-Controllings. Die Befragten berichten hier zusätzlich von signifikant höherer Zufriedenheit in folgenden Bereichen: Bessere organisatorische Einordnung, gute Informationsgrundlage für die Marketing-Planung, erfolgreiche Kontrolle des Marketings sowie zielgerichteter Einsatz von Marketing-Maßnahmen. Marketing-Controlling macht nur dann Sinn, wenn es richtig gemacht wird. So simpel dieser Satz auch klingen mag, bringt es doch die ganze Sache auf den Punkt: Der Einsatz von geeigneten Marketing-Controlling-Instrumenten sowie ihre korrekte Platzierung in der Unternehmensstruktur müssen obligatorischer Bestandteil jedes Marketings sein. Aus diesem Grund wünscht sich die Mehrheit der Befragten eine ernsthafte Behandlung der Ergebnisse des Marketing-Controllings in ihrem Unternehmen.

Technische, organisatorische und zeitliche Aspekte sowie fehlendes Know-how beschränken laut der Studie den Einsatz von Marketing-Controlling in den Unternehmen. Sofern intern keine Ressourcen verfügbar sind, sollte sich das Unternehmen, wenn auch nur selektiv, an professionelle Berater wenden. Doch lediglich 29 Prozent der Befragten haben bei diesem Thema bisher die Dienste von Drittunternehmen in Anspruch genommen.

Unternehmensberatungen mit fundierten Kenntnissen sind in der Lage, Marketing-Controlling objektiv durchzuführen, Investitionen in Marketingmaßnahmen sinnvoll und kosteneffizient zu planen und schließlich eine hohe Kapitalrendite (ROI = Return Of Investment) für das Unternehmen zu erzielen. Insbesondere im Rahmen der Untersuchung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder, wie zum Beispiel bei Portfolio-Analysen sollte das Marketing-Controlling auf externen Input der Marktforschung und der Wettbewerbsanalyse zurückgreifen. Unternehmen, die mit Ihrem Marketing-Controlling zufrieden sind, haben in 57 Prozent der Fälle auf externe Expertise zurückgegriffen. Dabei ist darauf zu achten, dass Marketing-Controlling den gesamten Marketingprozess begleitet und nicht nur nach der Beendigung von Kampagnen zur Erfolgsmessung durchgeführt wird. Denn wie bereits erwähnt, Messen ist nur dann möglich, wenn vor der Maßnahme die Ziele klar definiert und operationalisiert wurden. Die Studie zeigt beispielsweise, dass lediglich 41 Prozent der Befragten kontinuierlich Marketing-Controlling einsetzen. Nach einer systematischen Implementierung kann ein Unternehmen deutlich effizienter eigenständig sein Marketing-Controlling leisten, insbesondere durch die Unterstützung von Software-Tools.

Die am häufigsten im Marketing-Controlling verwendeten Softwareprogramme sind laut Befragung Standard-Tabellenkalkulationsprogramme oder Standard-Datenbankanwendungen. Dagegen kommen mit Management-Informationssystemen verbundene Daten

oder spezielle Marketing-Controlling-Software kaum zum Einsatz. Es existieren bereits zahlreiche solcher Tools, wie zum Beispiel Kennzahlen-Dashboards oder der Marketing-Fitness-Check von 2hm & Associates GmbH. Diese lassen sich auf die individuellen Anforderungen der Zielgruppen zuschneiden und relativ einfach implementieren und pflegen. Marketingrelevante Informationen aus verschiedenen Quellen können so zusammenfassend auf einer komfortablen Oberfläche abgebildet werden, um Geschäftsprozesse zu überwachen und zu interpretieren. Insbesondere diese Tools stehen laut Befragung auf der Wunschliste der Befragten. Eine komplexe und zweckdienliche Analyse erfordert die Vernetzung und Kommunikation zwischen den verschiedenen Datenbanken. Denn nicht selten sind Daten in den Unternehmen bereits in geeigneter Form vorhanden, werden aber aufgrund fehlender Auswertung-Tools nicht hinreichend genutzt beziehungsweise ausgewertet.

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die Unternehmen zwar das Bewusstsein für ein professionelles Marketing-Controlling als entscheidenden Wettbewerbsfaktor besitzen und dessen zukünftige Bedeutung hoch einschätzen, dieses jedoch aufgrund fehlender Ressourcen und unzureichenden fachlichem Know-how nicht wirksam umsetzen können. Ein kleiner Teil der befragten Unternehmen jedoch nutzt systematisch Analyse- und Messmethoden zur Optimierung seiner Marketingstrategien. Diese Top-Performer im Marketingbereich haben bereits Systeme implementiert, welche die Investitionen auf ihre Wirksamkeit hin gründlich überprüfen, begründete Maßnahmen steuerbar und konkrete Ziele messbar machen. Laut eigenen Angaben nimmt das Marketing-Controlling für diese Unternehmen unverkennbar eine wertstiftende Rolle ein und hat maßgeblichen Anteil am gesamten Unternehmenserfolg. Die künftige Herausforderung für erfolgreiches und kosteneffizientes Marketing-Controlling wird sein, Konzepte zwischen ganzheitlich orientierten 360-Grad-Ansätzen und kostenintensiven Spezialanalysen zu schaffen, so dass präzise marketingrelevante Veränderungen sichtbar gemacht werden und gleichzeitig das gesamte Marketing-Portfolio kosteneffizient abbildet wird. So kann das Vertrauen in ein nutzenstiftendes und kosteneffizientes Marketing-Controlling wachsen.

www.2hm.com