

# 1 Bedeutung und Aktualität des Marketingcontrollings

In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der achtziger Jahre einen neuen Höhepunkt (Daum 2001, Ehrmann 2004, Reinecke 2004, Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, Link/Weiser 2006 und Reinecke/Tomczak 2006). Seitdem das amerikanische Marketing Science Institute das Thema „Marketing Metrics“ mehrfach hintereinander zum Thema mit der höchsten Forschungsrelevanz erhoben hat, ist auch in der internationalen Marketingwissenschaft eine deutlich verstärkte Auseinandersetzung mit diesem Thema zu spüren (Clark 1999, Ambler 2003, Lenskold 2003, Moorman/Lehmann 2004, Rust et al. 2004, Rust/Lemon/Zeithaml 2004, Shaw/Merrick 2005 und Farris et al. 2006).

Marketingwissenschaft und -praxis haben sich bislang primär auf die Gestaltung der Marketinginstrumente und somit den Input konzentriert. Die „Natur“ des Outputs beziehungsweise die Bedeutung des Resultats wurde weitgehend als selbstverständlich angesehen (Stichworte: einseitige Umsatz- und Marktanteilsorientierung sowie unbedingte Kundenorientierung) oder als Untersuchungsobjekt für weitere Forschung zurückgestellt (Bonoma/Clark 1988, S. 1 f.). Auch ist der Zusammenhang von Marketinginput und -output selten eindeutig bestimmbar, das Wissen bezüglich einer Darstellung und Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen relativ gering. Dies führt teilweise zu Untätigkeit oder gar Resignation, indem Marketing als für das klassische Controlling (fast) unzugängliches Gebiet angesehen wird. Marketingeffizienz wird häufig als Black Box-Modell betrachtet, mit Aufwand und Ausgaben als Input- sowie Absatz, Umsatz, Marktanteils- und Gewinngrößen als Outputgrößen (Piercy/Evans 1983, S. 47). Nicht selten weicht die Messung auf einen Vergleich von budgetierten und erreichten Umsatzzahlen aus, um die Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht analysieren zu müssen.

Für die betriebswirtschaftliche Praxis nimmt die Bedeutung des Themas aus mehreren Gründen zu (Abbildung 1):

- Produktivitätsverbesserungen in der Produktion und im allgemeinen Management (Stichworte: Lean Management, Business Process Reengineering) haben dazu geführt, dass der Kostenanteil von Marketing und Verkauf in vielen Unternehmen von vormals durchschnittlich 20 Prozent auf ungefähr 50 Prozent (einschl. Produktentwicklung und Distribution) gestiegen ist (Sheth/Sisodia 1995, S. 10, Kirchgeorg 2000, S. 409 und Piller 1997, S. 18) berichtet sogar von bis zu 75 Prozent. Weil die Marketing- und Verkaufskosten das operative Ergebnis somit maßgeblich beeinflussen, rücken sie zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses des Top-Managements. Führungskräfte im Marketing müssen somit

zunehmend die *Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen nachweisen*, wobei die Zufriedenheit des Top-Managements mit dem derzeitigen Stand des Marketingcontrollings sehr gering ist (zu empirischen Ergebnissen Rosset/Reinecke 2005 und Reinecke/Herzog 2005b). Gleichzeitig beklagen Marketingführungskräfte zunehmend einen Bedeutungsverlust: Doyle (2000, S. 299) spricht von einer „marginalization of marketing professionals“. Gerade in börsennotierten Unternehmen ist die Sprache der „Macht“ und somit des Top-Managements schon lange nicht mehr jene eines kundenorientierten Marketing, sondern eindeutig die Finanzsprache der Börse. Dieser Bedeutungsverlust des Marketing schlägt sich zunehmend auch auf den Wettbewerb um finanzielle Ressourcen nieder. Marketingbudgets werden nicht mehr gewährt, wenn nicht zumindest ein Einfluss auf das Geschäftsergebnis glaubhaft nachgewiesen werden kann (Ambler 2004, S. 57). Marketingführungskräfte verfügen somit lediglich über zwei Optionen: „start proving their worth or be gradually starved of resources.“ (Weber 2002b, S. 705).

- *Neue Management- und Controllingkonzepte*, insbesondere die wertorientierte Unternehmensführung und Scorecardansätze, aber auch die steigende Bedeutung der Operationalisierung und Bilanzierung des „Intellectual Capitals“ führen zu einem wachsenden Druck, marketingrelevante Tatbestände mittels Kennzahlen zu operationalisieren und somit mess- und fühlbar zu machen.



Abbildung 1: Einflüsse auf die Bedeutung des Marketingcontrollings (Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Reinecke 2004, S. 9)

- In der Praxis ist Marketing häufig durch *Koordinations- und Umsetzungsdefizite* gekennzeichnet. Einerseits mangelt es an einer Durchgängigkeit der Marketingplanung von der Strategie bis zur Realisierung, andererseits ist das operative Marketing aufgrund einer Zersplitterung der Marketinginstrumente ungenügend integriert. Die Verbindlichkeit der Marketingplanung, verbunden mit einer Definition von klar operationalisierten Zielen, ist in der Regel sehr gering. Gleichzeitig herrscht im Bereich Marketing aufgrund der Vielzahl an Datenquellen eine enorme Informationsflut, die einen zielorientierten Fokus erschwert.
- *Neue informationstechnologische Möglichkeiten* aufgrund der verbesserten Integration der Informationssysteme, der höheren Leistungsfähigkeit der Informationsauswertung und -aufbereitung eröffnen für Marketingplanung und -kontrolle neue Dimensionen (Stichworte: Datamining, Verkaufsinformationssysteme, Customer Relationship Management-Systeme).

Marketingcontrolling ist somit zurzeit sowohl für Führungskräfte und Controller als auch für Wissenschaftler hochaktuell und relevant. Nachfolgend wird herausgearbeitet, welche Teilaspekte dabei im Vordergrund stehen und wie sich das Thema im Laufe der Zeit weiterentwickelt hat.