

# Marketingcontrolling - Executive Summary

Daniel Bader

Marketingcontrolling wird oftmals als Kontrolle der Marketingfunktion oder als Begriff zur Abgrenzung eines Themenbereiches verstanden, welcher die Schnittstelle zwischen Controlling und Marketing bildet. Doch Marketingcontrolling ist weit mehr als lediglich der Berührungspunkt zweier betriebswirtschaftlicher Disziplinen. Marketingcontrolling steht für die Sicherstellung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung. Gegenstand des Marketingcontrolling ist der Einsatz und die Verbesserung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen zur Erhöhung der Führungseffizienz.

Erstes Ziel dieser Arbeit ist es, das aus dem Marketing, verstanden als *Führung vom Markt her* und dem Controlling, verstanden als *Führung vom Ergebnis her*, entwickelte Verständnis von Marketingcontrolling zu verdeutlichen. Es zeigt sich, dass die heute diskussionsprägenden Ansätze nicht losgelöst vom historischen Hintergrund des Marketing und des Controlling betrachtet werden können. Gleichzeitig sind die aktuellen Entwicklungen beider Disziplinen ebenfalls in die Betrachtung einzubeziehen. Im Marketing sind besonders die Einflüsse der Kundenorientierung (beispielsweise im Rahmen des Customer Relationship Management) und der marktorientierten Unternehmensführung zu beachten. Das Controlling trägt mit seiner zunehmenden Wert-, Risiko-, und Strategieorientierung zur Gestaltung des heutigen Verständnisses von Marketingcontrolling bei.

Das umfassende Einsatzgebiet des Marketingcontrolling führt dazu, dass die in den einzelnen Teilgebieten eingesetzten Instrumente und Konzepte eine kaum mehr überschaubare Vielfalt erreicht haben. Zweites Ziel ist es, diesbezüglich einen Überblick zu verschaffen und exemplarisch einzelne Instrumente und Konzepte näher zu erörtern. Mittels tabellarischer Darstellung werden rund 40 Instrumente und Konzepte verglichen und an Hand ausgewählter Kriterien kurz analysiert. Die vergleichende Betrachtung wird mit Hilfe der Kriterien *eingenommene Sichtweise der Messung*, *Ebene der Messung* sowie *Fokus der Messung* und *Zeitbezug* durchgeführt. Dabei zeigt sich, dass letztlich lediglich die Integration und Kombination verschiedener Instrumente und Methoden zu einer den heutigen Anforderungen genügend umfassenden Sichtweise führt. Die darauf aufbauende Vertiefung einzelner Konzepte beschränkt sich auf wenige, jedoch aufgrund der umfassenden Betrachtung für das Marketingcontrolling wertvolle Instrumente: Früherkennungssysteme, GAP-Analyse, Target- sowie Life Cycle-Costing. Der Überblick und die exemplarische Vertiefung werden durch eine Reflexion der

Instrumente und Methoden bezüglich des Einsatzes in der Praxis abgerundet. Die dabei verwendeten Daten stammen aus einer in der Schweiz und in Deutschland durchgeführten Umfrage aus dem Jahr 2000. Es wird deutlich, dass in der Theorie bevorzugte Instrumente in der Praxis oft an Schwierigkeiten bei der Implementation scheitern und Theorie und Praxis nach wie vor stark divergieren. Es scheint notwendig, seitens der Forschung eine Überprüfung der Konzepte auf die operationellen Anforderungen zu vollziehen und seitens der Praxis von einer unreflektierten Übernahme theoretischer Konzepte abzusehen.

Marketingcontrolling sieht sich in der heutigen Zeit einer Vielzahl weiterer Herausforderungen gegenübergestellt. Einerseits kam während der letzten Jahre aus dem englischsprachigen Raum die Diskussion über die Messung von Leistungen und Werten auf, welche stark durch Konzepte wie *Performance Measurement* und *Value Measurement* beeinflusst wird. Andererseits bringen Veränderungen im Marketing selbst neue Anforderungen an das Marketingcontrolling mit sich. Die Rolle des Marketingcontrolling steht damit im Rahmen des Measurement als auch im Rahmen des Marketing zur Diskussion.

In der Measurement-Diskussion erfolgt eine Aufteilung in Performance-, Value- und Marketing ROI-Measurement, welche der ausführlichen Darlegung des Themenbereichs dient. Die Diskussion streift Performancegrößen, Kennzahlensysteme, Shareholder Value, den DCF- und EVA<sup>®</sup>-Ansatz sowie Kundenwertberechnungen. In Bezug auf die Stellung des Marketingcontrolling im Measurement werden unter anderem die Aufgaben, Ziele und Funktionen betrachtet sowie anlässlich einer Umfrage die Institutionalisierung des Marketingcontrolling untersucht. Dabei zeigt sich, dass Marketingcontrolling aus funktionaler Sicht eine zentrale Rolle im Measurement einnimmt, diese sich jedoch nicht in der institutionellen Verbreitung widerspiegelt.

Bezüglich der Relevanz des Marketingcontrolling für das Marketing im Allgemeinen wird eine Betrachtung mittels zentraler Komponenten der Marketingsituation gewählt. Diese Komponenten (Umfeld, Strategien, Organisation, Systeme und Marketing-Mix Elemente) werden aufgrund der Funktionen Informationsversorgung, Koordination und Planung untersucht, wobei sich die Erkenntnis durchsetzt, dass diese drei Funktionen in hohem Masse am Erfolg einer marktorientierten Unternehmensführung beteiligt sind.

Im Laufe der Arbeit findet eine immer fokussiertere Betrachtung des für das Marketingcontrolling relevanten Umfeldes statt. Nach den Darstellungen zum Measurement und zum Marketing konzentriert sich die Betrachtung auf den Einsatz und die Relevanz des Marketingcontrolling bezüglich neuerer Marketingansätze. Grundlagen dieser Erörterung bilden einer-

seits die Funktionen des Marketingcontrolling, andererseits Betrachtungen mit Hilfe ausgewählter Instrumente und Konzepte. Stellvertretend für die Vielzahl neuerer Marketingkonzepte wird das Customer Relationship Marketing, das value-based Marketing und das vertikale Marketing untersucht. Die dabei erzielten Erkenntnisse bestätigen die bisherigen Einsichten; weiter kann festgestellt werden, dass die jeweilige Ausrichtung des Ansatzes (bspw. kennzahlen- oder wertorientiert) einen zusätzlichen, zentralen Einfluss auf den Einsatz und die Relevanz des Marketingcontrolling für neuere Marketingansätze ausübt.

Letztlich werden basierend auf der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Auseinandersetzung mit dem Marketingcontrolling Handlungsempfehlungen für Praxis und Forschung formuliert.

Handlungsempfehlungen für die Forschung fordern unter anderem die Entwicklung einer eigenständigen, empirischen Marketingcontrolling-Theorie, die verstärkte Überprüfung der Instrumente und Konzepte auf die Anforderungen der Praxis sowie die Optimierung der Informationsversorgungsfunktion. Die Praxis sieht sich mit der Forderung nach einer institutionellen und kulturellen Verankerung des Marketingcontrolling in der Unternehmung konfrontiert. Zusätzlich bedarf es einer noch weitergehenden instrumentellen Koordination, um die geforderte Effizienz und Effektivität in der Praxis zu gewährleisten. Diese und weitere Handlungsempfehlungen scheinen dahingehend notwendig zu sein, als es dem Marketingcontrolling durch eine eigenständige Profilierung vermehrt gelingen muss, sich weg vom *Schnittstellenthema zwischen Marketing und Controlling* hin zum wissenschaftlich fundierten, in der Praxis anerkannten Konzept zur *Sicherstellung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung* zu bewegen.