

Bankmanagement-Glossar

Was ist Marketing-Controlling?

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Marketing-Controlling ist ein klassisches Schnittstellenthema zweier betriebswirtschaftlicher Forschungsteilgebiete: Der Versuch, dem Marketing durch das Controlling eine messbare Komponente zu verleihen und es somit als Konzept weiterzuentwickeln. Die Notwendigkeit der Verbindung beider Konzepte ergibt sich aus den knapper werdenden Budgets und der damit einhergehenden Forderung des Managements, die Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen nachzuweisen. Umfasst werden jene Controlling-Maßnahmen, die den Effekt von Marketing-Aktivitäten abbilden.

Informationen zu Kunden, Konkurrenz und Marktpartnern

Ziel des Marketing-Controllings ist die Erhöhung von Effektivität und Effizienz im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung. Im Mittelpunkt steht die Informationsversorgung für alle Funktionen des Marketing-Managements – für die strategische und operative Planung, die laufende Überwachung und nachträgliche Kontrolle sowie die Koordination. Wichtig ist dabei die Definition der Anforderungen, nach denen die Bereitstellung der vorhandenen Daten erfolgen soll.

Neben der Strukturierung der Informationsversorgung nach dem Zeitbezug der Marketing-Entscheidung und der Festlegung der Marketing-Mix-Bereiche sind vor allem die Bezugsobjekte des Controllings festzulegen. Beispielsweise lassen sich Erfolgsermittlungen für Produkte, Sparten, Aufträge, Regionen oder Kunden durchführen. Zielsetzung ist es, das Marketingmanagement mit den erforderlichen Informationen

aus dem eigenen Unternehmen, bezüglich Kunden, Konkurrenz, Marktpartnern und Umwelt zu versorgen. Im Bereich der „klassischen“ internen Informationsversorgung kommt den Kennzahlen Marken- und Kundenwert besondere Bedeutung zu. Aufbauend auf solchen Informationen, können Prognosen über zukünftige Entwicklungen erstellt oder Informationen mit Früherkennungscharakter aufgedeckt werden.

Im Zuge der strategischen und operativen Planung, müssen die Informationen richtig aufbereitet werden, um die wichtigen strategischen Entscheidungsalternativen (Positionierung, Segmentierung, Markenpolitik) vorzubereiten, kritisch zu hinterfragen und zu bewerten, aber auch um die Durchsetzbarkeit und das finanzielle Risiko abschätzen zu können.

Das Marketing-Controlling wird in der Praxis teilweise auf die Unterstützung taktischer Entscheidungen des Marketing-Mix eingeschränkt. Zu beachten ist aber, dass auch bei der kurzfristig orientierten Marketing-Planung strategische Aspekte zu berücksichtigen sind. Durch die operative Planung werden die Maßnahmen des Marketing-Mix aufeinander abgestimmt und die Gestaltung der Schnittstellen und Wechselbeziehungen der betrieblichen Funktionsbereiche zum Marketingbereich geplant. Zur Unterstützung kurzfristiger Marketing-Entscheidungen sind die Instrumente des Marketing-Controllings primär quantitativ orientiert und zielen darauf ab, die Input- und Outputgrößen des Marketingbereiches zu lokalisieren.

Bei der Überwachung beziehungsweise der Kontrolle handelt es sich um Soll/Ist-Vergleiche, die den Ablauf der Zielbildung und des Umsetzungsprozesses schließen. Das

Überwachen der Marketingperformance ist ein unverzichtbarer Bereich des Marketing-Controllings. Wichtig ist, dass im Falle einer Abweichung eine Manöverkritik einsetzt, um Fehler zukünftig zu vermeiden.

Marketingkosten oft umstritten

In den Aufgabenbereich der Koordinationsfähigkeit fallen die Beratung und Unterstützung bei umfassenden Projekten und das Controlling spezifischer Marketing- und Verkaufsprojekte, sowie das Controlling von Marketingkooperationen mit anderen Unternehmen. Eine zentrale Aufgabe des Marketing-Controllings besteht darin, ein durchgängiges Marketingführungssystem zu gewährleisten. Neben der Koordination der Marketinginstrumente, muss insbesondere eine reibungslose Marketingimplementierung gewährleistet werden.

Gleichwohl Marketing zu den wichtigsten Aufgabenbereichen in den meisten Unternehmen zählt, sind die Marketingkosten oft umstritten, da die Erfolge nur schwer messbar sind. Marketing-Controlling jedoch liefert messbare Resultate der Marketingperformance. Dazu gehört die Kontrolle aller marktorientierten Prozesse, die einerseits zwar Kosten verursachen, jedoch letztendlich die Erträge bringen, der Nachweis des Return-on-Investments der Marketingbudgets, das Aufzeigen möglicher Leistungssteigerungen durch methodische Prozessoptimierung und die Darstellung der Best Practices in allen kundenbezogenen Prozessen.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien und Geschäftsführer der PayLife Bank GmbH; ewald.judt@paylife.at/www.paylife.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu-wien.ac.at.