

Wie beurteilen Unternehmen die Effektivität und die Effizienz ihres Marketings?

Ergebnisse einer empirischen Studie des
**Kompetenzzentrums für angewandtes Marketing
an der Hochschule Niederrhein**

- April 2006 -

©

**Kompetenzzentrum für angewandtes Marketing
an der Hochschule Niederrhein**

Prof. Dr. Ingo Bieberstein
Telefon: 02161/186-6338
E-Mail: Ingo.Bieberstein@hs-niederrhein.de

Prof. Dr. Harald Vergossen
Telefon: 02161/186-6367
E-Mail: Harald.Vergossen@hs-niederrhein.de

Webschulstr. 41 – 43, 41065 Mönchengladbach
Fax: 02161/186-6313

Der vorliegende Bericht wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes unter der Leitung von Prof. Dr. Ingo Bieberstein und Prof. Dr. Harald Vergossen im Wintersemester 2005/06 und Sommersemester 2006 erstellt.

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeisung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

- 1. Ausgangssituation und Kernfragen der Studie**
- 2. Design und Methodik der Untersuchung**
- 3. Ergebnis der Befragung: Viele Unternehmen beurteilen ihre Marketingarbeit als nicht optimal**
 - 3.1. Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse im Marketing sind nicht immer unkompliziert und schnell**
 - 3.2. Marketingziele werden nur selten formuliert**
 - 3.3. Unternehmen arbeiten häufig ohne konkrete Marketing-Budgets**
 - 3.4. Einsatz von Marketing-Controlling erfolgt zu selten**
 - 3.5. Evaluierung des Einsatzes der Marketing-Aktionen**
- 4. Ursache: Marketing ist eine sehr komplexe Aufgabe**
- 5. Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Situation**

1. Ausgangssituation und Kernfragen der Studie

Das Marketing vieler Unternehmen gerät immer stärker unter Erfolgsdruck. Viele Marketingmanager sehen sich vermehrt mit der Forderung konfrontiert, den wirtschaftlichen Erfolg einzelner Kommunikationsaktivitäten konkret nachweisen zu müssen. Vielfach bereitet es den Verantwortlichen im Marketing Schwierigkeiten, einen solchen „Rentabilitätsnachweis“ für die Marketing-Aktivitäten zu erbringen.

Da es den Entscheidern im Marketing vielfach an konkreten Informationen über die Effektivität und Effizienz der Marketing-Aktivitäten fehlt, ist immer wieder zu beobachten, dass Marketing-Budgets gekürzt werden, um kurzfristige Ergebniseffekte zu erzielen. Auch werden in Marketing-Abteilungen freiwerdende Stellen nicht neu besetzt, weil man hier noch Leistungsreserven vermutet.

Mit der vorliegenden empirischen Studie soll gezeigt werden, wie sich die Effektivität und die Effizienz des Marketings in der Praxis tatsächlich darstellt.

Marketing- Aktionen sind dann effektiv, wenn ein vorgegebenes Ziel erreicht wurde bzw. sich die Marketingstrategie als wirksam herausgestellt hat. Effektivität bezieht sich auf die Eignung der Marketing-Instrumente zur Ziel- und Strategieerreichung. Hierbei wird die Frage beantwortet, ob „Marketing die richtigen Dinge gemacht hat < doing the right things> “. Erfahrungen aus der Praxis legen die Vermutung nahe, dass in Unternehmen nicht immer operationale Marketingziele bestimmt werden. Um die „richtigen“ Marketing-Instrumente auszuwählen, müssen der Marketingabteilung konkrete Marketingziele vorgegeben werden. Die Marketingeffektivität wird durch Vorgabe konsistenter Unternehmens- und Marketingziele gesteigert. Auch die Beherrschung der Marketingprozesse erhöht nachhaltig die Effektivität.

Der Zielerreichungsgrad ist jedoch unabhängig vom zur Zielerreichung nötigen Marketingaufwand. Marketingeffizienz ist das Verhältnis einer definierten Marketingwirkung zu dem Aufwand, der zur Erreichung dieses Ziels nötig ist. Es geht darum, „in

der Marketingdurchführung die Dinge richtig zu tun < *doing the things right* >“. Als effizientes Verhalten bezeichnet man ein Verhalten, das sowohl zur Zielerreichung führt (Effektivität) als auch den dafür notwendigen Aufwand möglichst gering hält. Die Erfahrung zeigt, dass die konsequente Realisierung von Marketingstrategien häufig durch Reibungsverluste und sonstige Barrieren behindert wird. Die Untersuchung wird zeigen, inwieweit solche Effizienzbarrieren Vorgehen in der Praxis zu beobachten sind. Schließlich wird nachgeprüft, ob das Marketing-Controlling in angemessener Form in den befragten Unternehmen betrieben wird. Aus den Erkenntnissen der Unternehmensbefragung werden schließlich Handlungsempfehlungen für die Marketingverantwortlichen abgeleitet.

2. Design und Methodik der Untersuchung

Grundlage der Studie ist ein vierseitiger, standardisierter Fragebogen, welcher in 17 Fragenblöcken mit insgesamt 94 Teilfragen die wichtigsten, nachfolgend genannten Untersuchungsfelder zur Marketingeffektivität und –effizienz umfasst¹:

- Festlegung von Marketingzielen
- Fixierung von Marketing-Budgets
- Methoden der Festlegung von Marketing-Budgets
- Entwicklung der Marketingausgaben
- Art und Anzahl der eingesetzten Marketing-Instrumente
- Verantwortungsbereiche und Entscheidungsbefugnisse im Marketing
- Vorhandensein von Marketing-Controllingdaten
- Aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte in der Marketingdurchführung
- Einsatz von Marketing-Software-Tools zur Effizienzsteigerung im Marketing

Insgesamt wurden in einem ersten Schritt 1200 zufällig ausgewählte IHK-Adressen deutscher Unternehmen beschafft. In Rahmen einer Telefonaktion wurden in einem nächsten Schritt alle Adressen qualifiziert und nach dem Namen des Marketing-

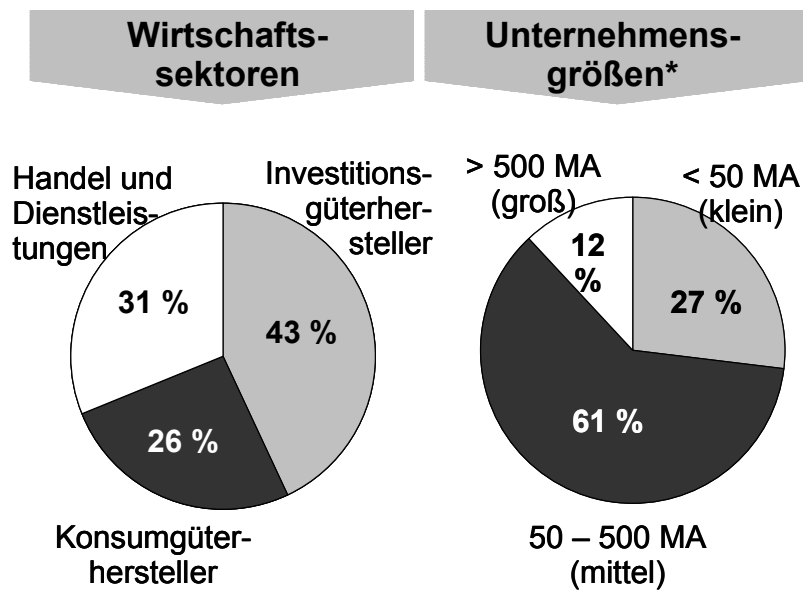
¹ Siehe Fragebogen im Anhang des Berichts

Verantwortlichen gefragt, um einen persönlich adressierten Brief mit Fragebogen versenden zu können. Parallel dazu wurde der Fragebogen in einem Pretest auf Verständlichkeit und Akzeptanz geprüft und entsprechend modifiziert.

Mit diesem optimierten Fragebogen wurden schließlich insgesamt 900 Fragebögen mit einem persönlich adressierten Anschreiben versandt. Mit 103 korrekt ausgefüllten Fragebögen beträgt die Rücklaufquote 11,4 % und liegt damit im Bereich einer überdurchschnittlichen Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen mit komplexem Untersuchungsgegenstand. Die Befragung liefert eine Fülle von Erkenntnissen, die durchaus geeignet erscheinen, die derzeit geführte Diskussion zur Optimierung und Professionalisierung im Marketing zu beleben.

Die Rücklaufquote und die hohe Anzahl der Unternehmen, die an den Befragungsergebnissen interessiert sind, indem sie um die Zusendung eines Kurzberichts baten, zeigt die Aktualität und das Interesse an diesem Untersuchungsthema.

Die 103 vorliegenden Fragebögen verteilen sich auf drei Wirtschaftssektoren und repräsentieren verschiedene Unternehmensgrößenklassen. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Rückläufer.



*gemessen in Anzahl Mitarbeiter (MA)

Abbildung 1: Struktur der Rückläufer

Weitgehend wurde auch das Ziel erreicht, dass der Fragebogen von der Leitungsebene beantwortet werden sollte. 84% der zurückgeschickten Fragebögen wurden von Geschäftsführern, Marketing- oder Vertriebsleitern beantwortet. Am häufigsten haben Marketingleiter (61 %) die Fragen beantwortet.

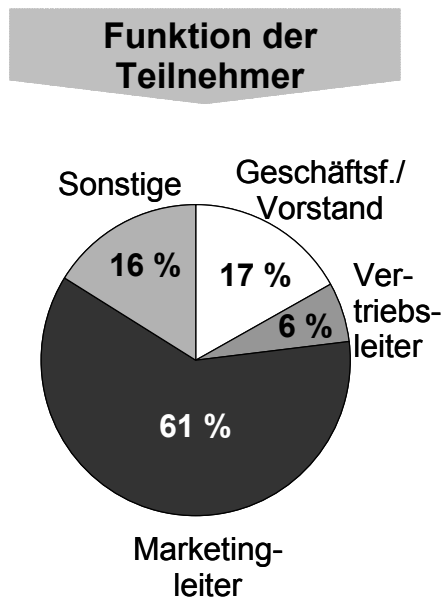


Abbildung 2: Funktion der Antwortenden im Unternehmen

3. Ergebnisse der Befragung: Unternehmen beurteilen ihre Marketingarbeit als nicht optimal

3.1. Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse im Marketing sind nicht immer unkompliziert und schnell

Die Art und Weise, wie Marketingziele erreicht werden, ist ein Effizienzkriterium im Marketing. Marketing-Aktionen erfordern zum Teil umfangreiche Vorbereitungen (z. B. Auswahl der richtigen Werbeagentur, Festlegung der Werbeobjekte, Definition der Werbezielgruppe, Erstellung eines Briefings etc.) und intensive Abstimmungsprozesse. Unternehmensintern sind Abstimmungen zwischen verschiedenen Abteilungen notwendig, z. B. Werbestart für ein neues Produkt erfordert exakte Abstimmung zwischen Produktion, Vertrieb und Marketing. Unternehmensextern ist sicherzustellen, dass die ausgegliederten Marketingaktivitäten (z. B. Druck von Werbemitteln) zum richtigen Zeitpunkt, in der geforderten Qualität und am richtigen Ort vorhanden sind.

Die befragten Unternehmen sind bei der Beantwortung der Frage nach der Effizienz der Arbeitsabläufe sehr selbstkritisch. 39 % der befragten Unternehmen bezweifeln, dass ihre Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse *meist unkompliziert und schnell* sind. Bei 35 % der Befragten sind die Abläufe *manchmal nicht optimal* und dauern zu

lange. Immerhin sagen 4 %, dass ihre Abläufe *meist umständlich und komplex* sind und Optimierungen in dieser Hinsicht erforderlich sind.

Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse sind längst nicht überall unkompliziert und schnell

Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse für Marketing-Aktionen sind...

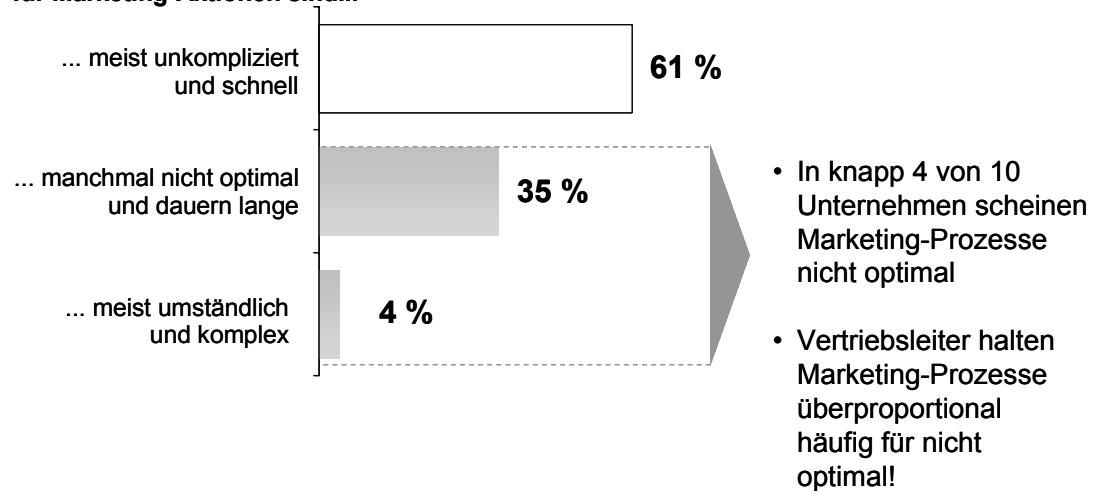


Abbildung 3: Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse

Interessant ist das Auseinanderklaffen der Beurteilung der Effizienz der Abläufe zwischen Marketing- und Vertriebsleitern. Vertriebsleiter bewerten die Marketingabläufe wesentlich kritischer als ihre Marketingkollegen. Es ist zu vermuten, dass Vertriebsleiter die Koordination der Marketing-Aktionen als Kernaufgabe des Marketings betrachten und hier eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Marketing zum Ausdruck kommt.

Weiterhin ist zu beobachten, dass 71 % der Unternehmen mit steigenden Umsätzen ihre Prozesse als *unkompliziert und schnell* einstufen, dagegen nur 45,5 % der Unternehmen mit rückläufigen Umsätzen ihre Prozesse positiv bewerteten.

3.2. Marketingziele werden nur selten formuliert

Ohne operationale Marketingziele mit konkreten Zielinhalten (z. B. Erhöhung Marktanteil), messbarem Zielausmaß (z. B. um 3 %) und einer zeitlichen Dimension

(z. B. bis Ende des laufenden Geschäftsjahres) ist die Beurteilung der Effektivität einer Marketing-Aktion nicht durchführbar. Bei der Zielfestlegung gibt es in den meisten Unternehmen große Defizite. Nur bei wenigen Marketing-Aktionen werden konkrete Ziele definiert. Bei 72% aller durchgeführten Marketing-Aktionen werden keine Ziele bestimmt. Signifikante Unterschiede zwischen den Wirtschaftssektoren (Hersteller, Handel, Dienstleistungsbetriebe) konnten in diesem Zusammenhang nicht festgestellt werden. Eine größenklassenspezifische Auswertung zeigt jedoch, dass insbesondere kleinere Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten sehr selten konkrete Marketingziele vorgeben. Nur bei 22 % der durchgeführten Marketing-Aktionen werden bei diesen Unternehmen vorher Ziele bestimmt. Bei Großunternehmen werden immerhin bei 37 % der Marketing-Aktionen Ziele definiert.

Fixierung von Zielen für Marketing-Aktionen

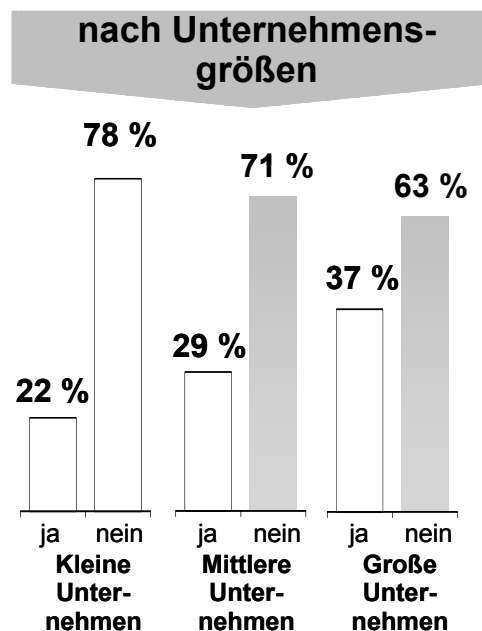


Abbildung 4: Fixierung von Marketingzielen differenziert nach der Unternehmensgröße

Insgesamt werden also - wenn überhaupt – nur für den Einsatz weniger, ausgewählter Marketing-Aktionen Ziele formuliert. Dies trifft insbesondere für die Marketing-Aktionen Messe, Direct-Mailing und Verkaufsförderung zu.

3.3. Unternehmen arbeiten häufig ohne konkrete Marketing-Budgets

Nicht nur das Fehlen von Marketingzielen lässt die Beurteilung der Effektivität von Marketing-Aktionen oft nicht zu, auch das Fehlen von Marketing-Budgets führt zu Problemen der Effizienzmessung. So sollten im Rahmen der Marketingplanung neben Erfolgszielen auch Budgets für den Ressourceneinsatz festgelegt werden.

Nur die Hälfte der Befragten (52,5 %) legt derart detaillierte Marketing-Budgets fest, dass für jede einzelne Marketing-Aktionen ein Teilbudget abgeleitet werden kann. Ein Viertel der Befragten definieren zwar Marketing-Budgets zu Beginn eines Wirtschaftsjahres, brechen das Gesamtbudget jedoch nicht auf einzelne Marketing-Aktionen herunter. Abbildung 5 fasst diese beiden Vorgehensweisen zusammen.

Ganz ohne Marketing-Budgets arbeiten derzeit immer noch – und zwar unabhängig von der Branche – fast ein Viertel aller befragten Unternehmen. Es existieren aber deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen. So verzichten 41% der Kleinunternehmen auf die Bestimmung eines Marketing-Budgets. Bei Großunternehmen sind es nur noch 8 % der befragten Unternehmen. Ein Drittel aller Unternehmen mit rückläufigen Umsätzen geben keine Marketing-Budgets vor. Gerade bei sinkenden Umsätzen sollte ein Unternehmen prüfen können, ob diese Entwicklung möglicherweise auf zu geringe Marketing-Budgets zurückgeführt werden kann.

Zu häufig arbeiten Unternehmen bei Marketing- Maßnahmen ohne konkrete Budgets

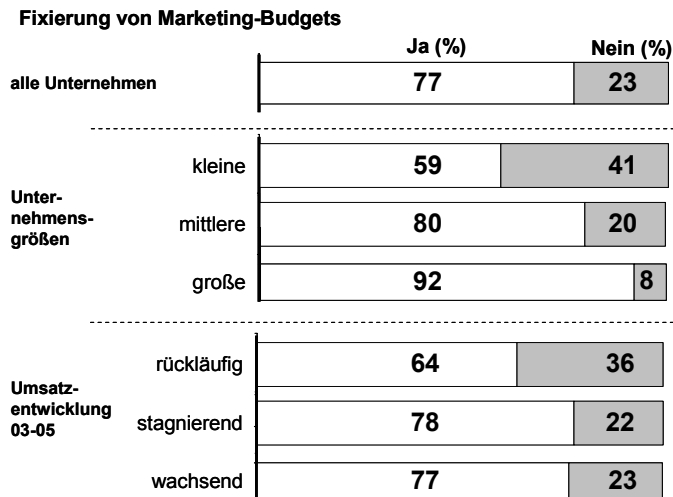


Abbildung 5: Fixierung von Marketing-Budgets differenziert nach der Unternehmensgröße und Umsatzentwicklung

Die Frage nach der Budgetfestlegung wird in der Marketingliteratur ausführlich diskutiert². In der Theorie werden zahlreiche heuristische und mathematische Verfahren vorgestellt, von denen aber nur wenige in der Praxis angewendet werden. Die befragten Unternehmen, die ein Budget zu Beginn des Geschäftsjahres festlegen, orientieren sich bei der Bestimmung der Budgethöhe an mehreren Kriterien. In der Mehrzahl der Fälle (55,8 %) gehen diese Unternehmen dabei zielgerichtet vor und leiten das Budget von den Zielen und Aufgaben im Marketing ab. Überdurchschnittlich stark richten sich diejenigen Betriebe an den Marketingzielen aus, die im Fragebogen angegeben haben, sie wollen in der Zukunft ihre Marketingausgaben erhöhen bzw. stark erhöhen. Umgekehrt wurde sichtbar, dass Betriebe mit sinkenden Marketingausgaben sich überdurchschnittlich am Marketing-Budget der Vorperiode orientieren.

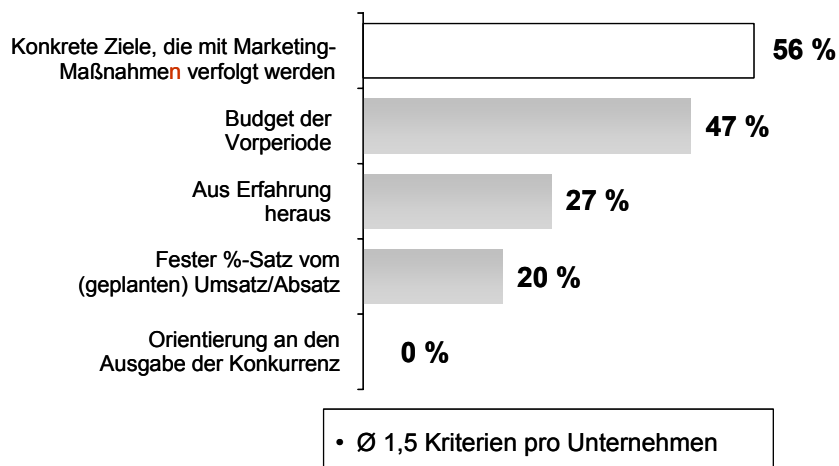
Nur wenige Unternehmen wenden die auch in der Literatur stark kritisierten Verfahren der Orientierung des Budgets an der Vorperiode oder das Verfahren der Budgetierung aus Erfahrungswerten der Vergangenheit an. Keines der Unternehmen lässt sich bei

² Benkenstein, M.: Entscheidungsorientiertes Marketing, Wiesbaden 2001, S. 100 ff; Rogge, H.-J.: Werbung, 6. Aufl., Ludwigshafen 2004, S. 174 ff

der Festlegung der Marketingausgaben von den Budgets der Wettbewerber beeinflussen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass diese den Unternehmen auch nicht bekannt sind.

Planung der Marketing-Budgets orientiert sich noch zu selten an Zielen, die mit den Maßnahmen verfolgt werden

Kriterien zur Fixierung von Marketing-Budgets*



* Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 6: Kriterien zur Fixierung von Marketing-Budgets

Auch hier sind es wieder überdurchschnittlich viele kleinen Unternehmen (62,5 %), die sich an den Werten der Vorperiode orientieren. In Verbindung mit den oben dargestellten Ergebnissen der Zielfestlegung scheinen die Planungsmethoden der Kleinunternehmen im Marketing erheblich mehr Defizite aufzuweisen als die der Mittel- und Großunternehmen.

3.4 Einsatz von Marketing-Controlling erfolgt zu selten

In früheren Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU's) wurde bereits gezeigt, dass KMU's ein sehr schwach ausgebautes Controllinginstrumentarium aufweisen und nur über relativ wenige marktbezogene Kennziffern verfügen³. Auch in der vorliegenden Untersuchung

³ Packebusch, L./ Bieberstein, I. / Oecking, G.: Wirtschaftlichkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, veröffentlichter Forschungsbericht, Mönchengladbach 2001

mussten die befragten Unternehmen die Bereiche benennen, in denen regelmäßig Kennzahlen erhoben werden. Genannt wurden vor allem relativ problemlos verfügbare Kennziffern aus dem betrieblichen Rechnungswesen (z. B. Kostenarten, Liquidität, Cash Flow), die regelmäßig von den Betrieben ermittelt werden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen erhalten diese Zahlen im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Auswertung durch ihren Steuerberater. Abbildung 7 zeigt, dass die Ermittlung marktbezogener Daten und Kennzahlen für die befragten Unternehmen einen deutlich geringeren Stellenwert im Vergleich zu den klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen haben. Besonders wenig Wissen existiert in den Unternehmen zu den Kommunikations-Kennzahlen (wie z. B. Reichweitendaten der betrieblichen Werbung). Der Größenklassenvergleich zeigt auch hier wieder, dass in Großunternehmen marktbezogene Kennzahlen generell häufiger als in Kleinunternehmen ermittelt werden. Beispielsweise verfügen nur 11,5 % der kleinen Unternehmen über Kommunikations-Kennziffern, wohingegen 41,7 % der antwortenden großen Unternehmen regelmäßig Kommunikations-Kennziffern ermitteln.

Marketing-Controlling wird zu selten betrieben

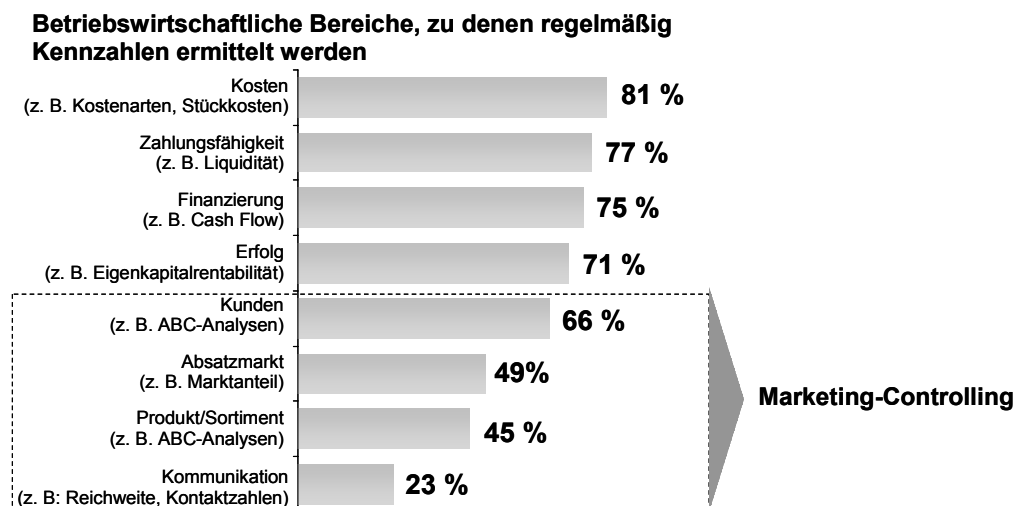


Abbildung 7: Ermittlung von betrieblichen Kennzahlen (Mehrfachnennungen möglich)

Bei 28,7 % aller befragten Unternehmen ist die Marketingabteilung als eigene Abteilung in die Aufbauorganisation des Unternehmens eingebunden. Gerade diese

Unternehmen sind es auch, die am häufigsten marketingrelevante Kennzahlen ermitteln. Als Beispiel seien hier wieder die Kommunikations-Kennziffern angeführt. In 50 % der Unternehmen mit eigener Marketingabteilung werden regelmäßig Kommunikations-Kennziffern erhoben. Ist das Marketing innerhalb der Vertriebsabteilung angesiedelt, so sind es nur noch 11,8 % der Unternehmen, die diese Kennzahlen regelmäßig erheben. Das Vorhandensein marktbezogener Kennzahlen ist mithin am stärksten in Unternehmen mit einer eigenen Marketingabteilung ausgeprägt.

Die relativ geringe Erhebung marktbezogener Kennziffern heißt aber nicht, dass Unternehmen die Notwendigkeit eines Marketing-Controllings leugnen. Es fehlt vielmehr das Know-How über die Controlling-Werkzeuge und deren Anwendung. So verneinen in dieser Befragung 68 % aller Unternehmen das Statement „In unserem Unternehmen gibt es ein Marketing-Controlling, welches die Effektivität und Effizienz aller Marketing-Aktionen untersucht“. Überdurchschnittlich häufig verneinen insbesondere die Investitionsgüterhersteller diese These. Gerade nur 11 % aller Unternehmen verfügen über ein Marketing-Controlling, das die wirtschaftliche Bewertung der Marketing-Aktionen unterstützt.

Die meisten Unternehmen erkennen das Defizit eines fehlenden Marketing-Controllings

Statement: In unserem Unternehmen gibt es Marketing-Controlling, welches die Effektivität und Effizienz aller Marketing-Aktionen untersucht.

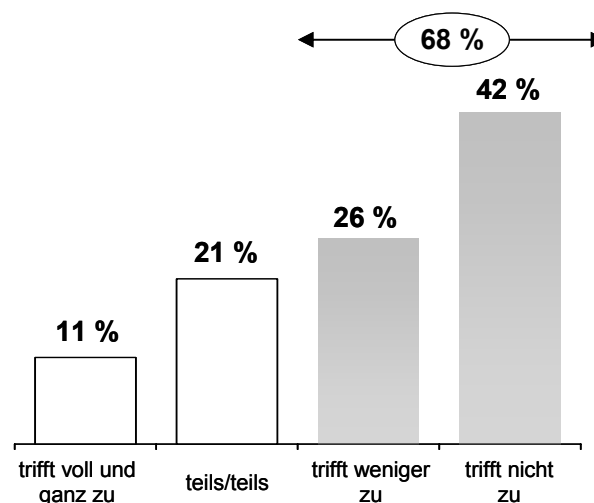


Abbildung 8: Vorhandensein eines Marketing-Controllings

So ist es auch nur schlüssig, dass die befragten Unternehmen über relativ wenige marktbezogene Daten verfügen. Ohne entsprechende Controllinginstrumente können in vielen Fällen diese Informationen auch nicht bereitgestellt werden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Rentabilität von Marketing-Aktionen in den Unternehmen meist unbekannt ist. 65 % aller Unternehmen kennen nicht den ROI ihrer Marketing-Aktionen. Bei den Investitionsgüterherstellern beträgt dieser Wert 78,9%.

Den meisten Unternehmen ist die Rentabilität von Marketing-Aktionen meist unbekannt ist

Statement: Der ROI meiner Marketing-Investitionen ist mir stets bekannt!

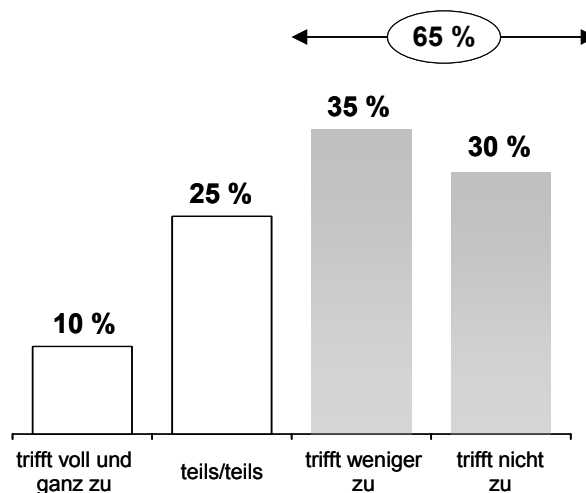


Abbildung 9: Arbeiten mit ROI-Kennziffern

3.5 Evaluierung des Einsatzes der Marketing-Aktionen

Unsicherheit besteht in den befragten Unternehmen nicht nur in der Messung der Effizienz der Marketing-Aktionen, sondern auch in der Beurteilung der Effektivität derselben. Auf die Frage, ob das Unternehmen meist die richtigen Marketing-Instrumente einsetzt, antworten viele Unternehmen sehr unsicher. Nur ein Drittel aller Befragten ist der Meinung, dass sie adäquate Marketing-Instrumente zur Zielerreichung einsetzen. 65 % sehen im Einsatz der Marketing-Instrumente Verbesserungsbedarf und sind der Meinung, dass Marketing-Aktionen effektiver sein

könnten. Besonders unsicher in der Beurteilung der Marketingeffektivität sind kleinere Unternehmen. Hier sind 89 % der Meinung, dass es in ihren Unternehmen Verbesserungsbedarf oder hohen Optimierungsbedarf im Hinblick auf den Einsatz der richtigen Marketing-Instrumente gibt.

Der größere Teil der Unternehmen ist unsicher, ob die richtigen Marketing-Instrumente eingesetzt werden

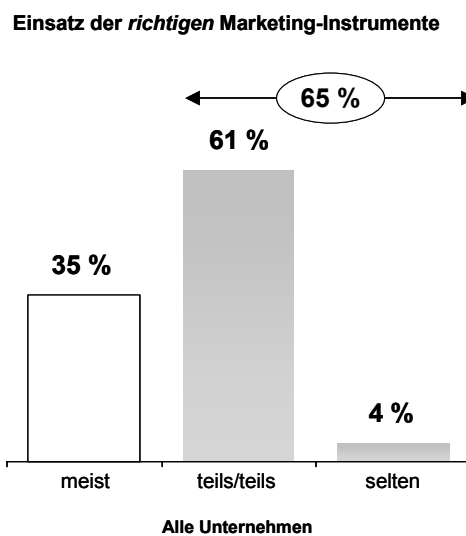


Abbildung 10: Effektivität von Marketing-Instrumenten

Auch die in der Literatur häufig diskutierte Spannung zwischen Marketing und Vertrieb⁴, die auch in der vorliegenden Untersuchung bereits angesprochen wurde, kommt bei der Auswertung dieses Statements wieder zum Ausdruck. Nur 16,7 % der Vertriebsleiter glauben, dass im Marketing meist die richtigen Instrumente eingesetzt werden. Die Marketingleiter sind dagegen wesentlich optimistischer. 39 % aller befragten Marketingleiter äußerten, dass sie die richtigen Instrumente einsetzen.

⁴ Hausmann, V.: Marketing und Vertrieb – Vernunftfehe statt Hassliebe, in. Sales Business, Heft 5, 2004, S. 31 ff

Insbesondere Vertriebsleiter zweifeln an, dass *immer* die richtigen Instrumente eingesetzt werden

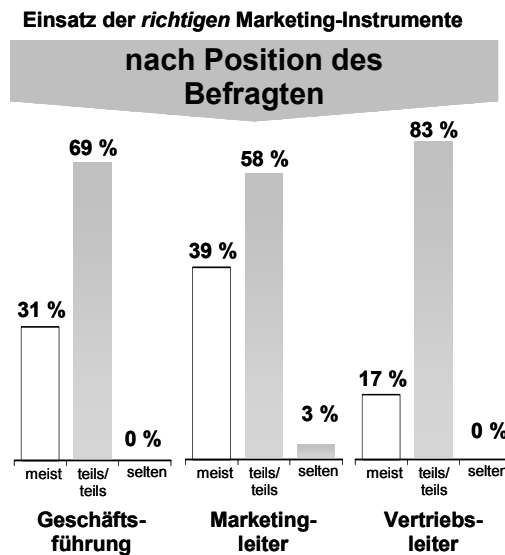


Abbildung 11: Effektivität von Marketing-Instrumenten aus der Sicht der Vertriebsleiter

4. Ursache: Marketing ist eine sehr komplexe Aufgabe

In den bisher dargestellten Befragungsergebnissen wurden Defizite in der Marketingarbeit der befragten Unternehmen deutlich. Die vorliegenden Daten liefern drei Erklärungsansätze, warum Unternehmen im Marketing nicht optimal arbeiten. Hauptursache ist die Komplexität der Marketing-Aufgaben.

1. Unternehmen setzen eine Vielzahl von Marketing-Instrumenten gleichzeitig ein
2. In Unternehmen werden Marketing-Maßnahmen von unterschiedlichen Funktionsträgern verantwortet
3. Abteilungsübergreifende Marketing-Maßnahmen erfordern i. d. R. umfangreiche Abstimmungsprozesse.

Ad 1.

Im Fragebogen wurde den Unternehmen die nachfolgende Liste von 19 verschiedenen Marketing-Instrumenten vorgegeben, mit der Bitte anzugeben, welche Instrumente regelmäßig, selten oder nie eingesetzt werden:

- Messen
- Anzeigenwerbung
- Direct Mailing
- E-Mail-Marketing
- Online-Marketing
- Road-Show
- Telefon-Marketing
- Mobile-Marketing
- Außenwerbung (z.B. Plakate)
- Fernsehwerbung
- Radiowerbung
- Verkaufsförderung
- Prospekt/Handzettel
- Werbegeschenke
- Katalog
- Kundenzeitschrift
- PR/Öffentlichkeitsarbeit
- Event-Marketing
- Sponsoring

Alle Unternehmen führen mehrere Marketing-Aktionen durch, jedoch in unterschiedlicher Intensität. Die Spannweite reicht von 2 Aktionen im Minimum bis maximal 16 Aktionen. Diese Vielfalt im Einsatz der Aktionen findet sich in allen Branchen und Unternehmensgrößen. Betrachtet man die fünf am häufigsten eingesetzten Instrumente, so dominieren die „klassischen Marketing-Instrumente“ wie der Messeauftritt, der Prospekt und die Öffentlichkeitsarbeit. Abbildung 12 zeigt ein Ranking derjenigen Instrumente, die *regelmäßig* und *eher selten* eingesetzt werden.

Ranking der *regelmäßig* und *selten* eingesetzten Marketing-Instrumente



* Instrumente wurden der Kategorie mit dem höchsten Anteil Nennungen zugeordnet (ohne „nie“)

Abbildung 12: Ranking der Aktionen nach der Einsatzhäufigkeit

Beim Einsatz der Marketing-Aktionen existieren erwartungsgemäß branchenspezifische Unterschiede. Dominiert bei den produzierenden Unternehmen die Messe als Marketing-Aktion, so ist im Handel die Verkaufsförderung am Point of Sale das am häufigsten eingesetzte Instrument. Aufgrund der Immaterialität der Absatzobjekte von Dienstleistungsbetrieben wird hier die Unternehmenswerbung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit am häufigsten genannt.

Branchenspezifische Unterschiede bei der Auswahl der Marketing-Instrumente

Top 10 Marketing-Instrumente nach Branchen

Investitionsgüterhersteller	Konsumgüterhersteller	Handel	Dienstleister
1. Messe	1. Messen	1. Verkaufsförderung	1. Öffentlichkeitsarbeit
2. Prospekt	2. Prospekte	2. Prospekt	2. Werbegeschenke
3. Katalog	3. Öffentlichkeitsarbeit	3. Öffentlichkeitsarbeit	3. Anzeigen
4. Anzeigen	4. Verkaufsförderung	4. Katalog	4. Direct Mailing
5. Werbegeschenke	5. Katalog	5. Messen	5. Messen
6. Öffentlichkeitsarbeit	6. Werbegeschenke	6. Anzeigen	6. Prospekt
7. Verkaufsförderung	7. Anzeigen	7. Werbegeschenke	7. Kundenzeitschriften
8. Kundenzeitschriften	8. Online-Marketing	8. Direct Mailing	8. Telefonmarketing
9. Direct Mailing	9. Direct Mailing	9. Telefonmarketing	9. Event-Marketing
10. Online-Marketing	10. Telefonmarketing	10. Event-Marketing	10. Sponsoring

Abbildung 13: Ranking der Marketing-Aktionen nach der Einsatzhäufigkeit differenziert nach Branchen

Im Durchschnitt setzen alle befragten Unternehmen 10 Marketing-Aktionen ein und verfügen damit über ein relativ breites kommunikationspolitisches Instrumentarium.

Ad 2.

Die Vielzahl der eingesetzten Instrumente führt in der Praxis zu komplexen Marketingprozessen, da die Instrumente zielgerichtet kombiniert und koordiniert eingesetzt werden müssen. In der Literatur wird für den abgestimmten Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente ein integriertes Kommunikations-Mix⁵ gefordert. Das bedeutet, dass der Einsatz der Kommunikationsinstrumente nach formalen, inhaltlichen und zeitlichen Aspekten abgestimmt werden muss. Diese komplexe Aufgabe wird dadurch noch erschwert, dass in Unternehmen an dieser Aufgabe häufig mehrere Abteilungen beteiligt sind. In den vorliegenden Untersuchungsergebnissen werden die Marketing-Aktionen von verschiedenen Funktionsträgern verantwortet. Bei zwei Dritteln aller befragten Unternehmen verantworten mindestens zwei Abteilungen die Marketing-Aktionen.

Marketing-Maßnahmen werden von unterschiedlichen Funktionsträgern verantwortet

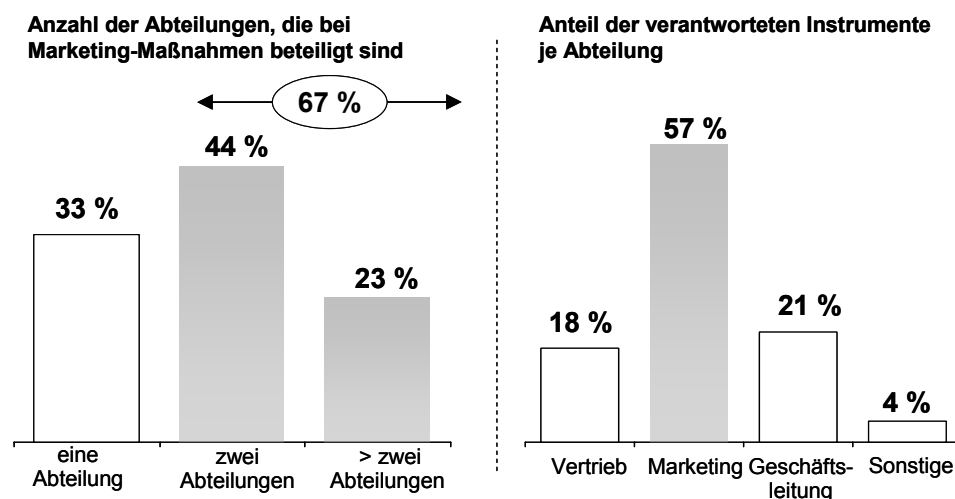


Abbildung 14: Verantwortungsbereiche im Marketing

⁵ Vgl. Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, München 1997, S. 89 ff.

Ad 3.

Zwar wird der größte Teil der Marketing-Aktionen (57 %) von der Marketing-Abteilung verantwortet, aber zahlreiche Instrumente liegen in der Verantwortung von Vertrieb und Geschäftsleitung. Diese Aufgabenteilung erfordert zwangsläufig eine gemeinsame Planung und enge Abstimmungsprozesse in der Marketingdurchführung im oben beschriebenen Sinne. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass in fast allen befragten Unternehmen Abstimmungsprozesse erfolgen, jedoch in unterschiedlicher Intensität. Eine integrierte Marketing-Kommunikation setzt eine gemeinsame Planung und Umsetzung der Maßnahmen voraus. Eine gemeinsame Marketingplanung der beteiligten Abteilungen mit enger Abstimmung wird allerdings nur von 44% der befragten Unternehmen praktiziert. 43 % informieren sich lediglich gegenseitig über die geplanten Aktivitäten. Ein solcher gegenseitiger Informationsaustausch wie auch eine Abstimmung der Marketing-Aktionen im Bedarfsfall wird der Komplexität der Marketingaufgaben nicht gerecht. Die Durchschlagskraft der integrierten Marketing-Kommunikation kommt damit nicht ausreichend zur Geltung. Oft gehen auch im Tagesgeschäft viele Informationen verloren und Mitarbeiter finden nicht die Zeit, alle beteiligten Abteilungen im Bedarfsfall zu informieren. Genau die Hälfte aller Befragten bejahen das Statement, dass in ihren Unternehmen „das Tagesgeschäft die konsequente Realisierung geplanter Marketing-Aktionen verhindert“.

Es ist festzuhalten, dass im Marketing Effizienzbarrieren bestehen, die größtenteils „hausgemacht“ sind, wie beispielsweise Überlastung durch das Tagesgeschäft, Schnittstellenprobleme und Verzettelungsgefahr durch den Einsatz zu vieler Marketing-Instrumente.

Marketing-Aktionen erfordern oft umfangreiche Abstimmungsprozesse

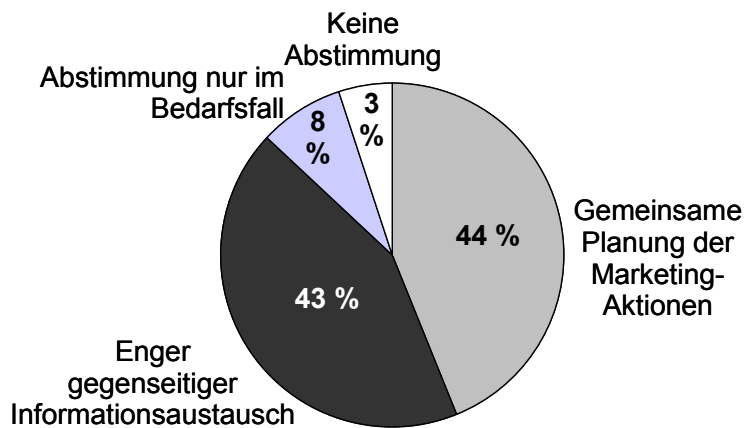


Abbildung 15: Formen der Abstimmung in der Marketingplanung und -durchführung

5. Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Situation

Breit gefächerte Marketing-Instrumentarien, unterschiedliche Verantwortungsbereiche und nicht ausreichende interne Planungs- und Abstimmungsprozesse führen in der Praxis dazu, dass die Marketingprozesse nicht optimal laufen. Teilweise unterschätzen die Unternehmen die Komplexität der Maßnahmenvielfalt. Insgesamt sind noch große Optimierungspotenziale vorhanden. Die Forderung nach Optimierung der Marketingprozesse muss auch vor dem Hintergrund der hohen Marketing-Ausgaben gesehen werden. Immerhin geben in der vorliegenden Studie ein Drittel aller befragten Unternehmen mehr als 2 % ihres Umsatzes für den Einsatz der Marketing-Instrumente aus. Für die nächsten drei Jahre ist sogar bei 53 % der Unternehmen eine Erhöhung der Marketingausgaben eingeplant.

Steigende Marketingausgaben in den nächsten Jahren

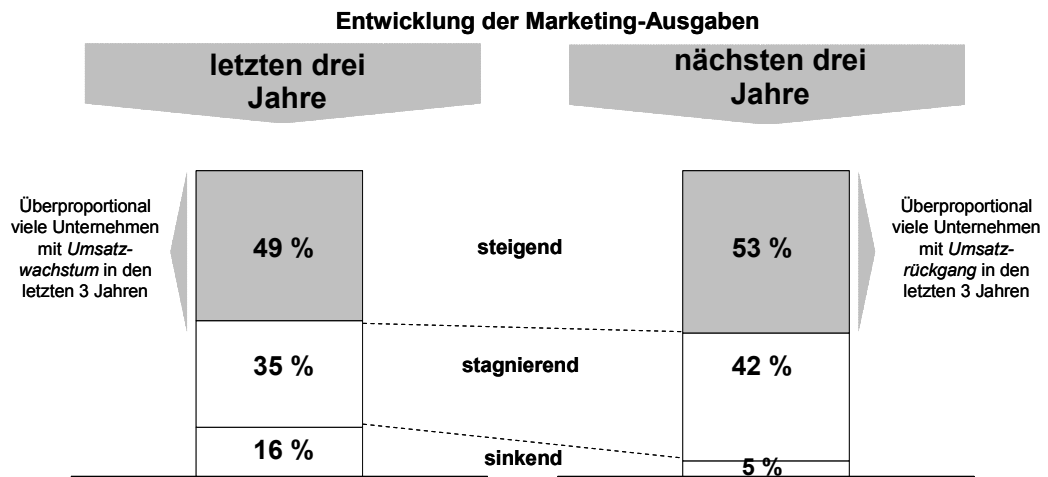


Abbildung 16: Entwicklung der Marketingausgaben

Die immer höheren Ausgaben für Marketing-Aktionen müssen effektiv und effizient eingesetzt werden. Aus den Befragungsergebnissen leiten sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die Praxis ab. Zur Verbesserung der derzeitigen Situation werden vier Handlungsansätze vorgeschlagen, die jedoch an dieser Stelle lediglich allgemein beschrieben werden können:

- **Ganzheitliche Betrachtung der Marketing-Aktionen**

Alle Marketing-Maßnahmen müssen „wie aus einem Guss“ sein und sich zu einem schlüssigen Gesamtkonzept ergänzen, um eine maximale Wirkung zu erreichen. Die Integration zu einem Gesamtkonzept muss sich auf drei Aspekte beziehen:

- Inhaltliche Integration: thematische Abstimmung (Slogans, Kernbotschaften, Schlüsselbilder)
- Zeitliche Integration: zeitliche Abstimmung aller Maßnahmen aufeinander
- Formale Abstimmung: Konsistenz und Einheitlichkeit bei der Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes

Voraussetzung eines solchen integrierten Marketings ist, dass alle am Marketingprozess beteiligten Stellen zunächst gemeinsam eine Gesamtplanung für das Marketing eines Geschäftsjahres aufstellen. Durch die konkrete Vorgabe von Marketingzielen und der Fixierung eines Marketing-Budgets können die Marketing-Aktivitäten in eine einheitliche - gewünschte - Richtung gelenkt werden. Darauf aufbauend sind dann die einzelnen Instrumente durch die Verantwortlichen im Detail zu planen.

- **Anwendung des Managementkreislaufs auf die Marketingarbeit**

Der Marketingplanungsprozess bietet erheblichen Verbesserungsbedarf, insbesondere in einer bereichsübergreifenden Abstimmung und verbesserten Zielvorgabe. Wie oben gezeigt, werden immer noch viele Marketing-Aktionen spontan ohne Zielvorgabe geplant oder aus der Vergangenheit übernommen. Ebenso wurde festgestellt, dass viele Unternehmen nicht über ausreichende Marketinginformationen verfügen, um realistische Ziele zu formulieren. Schließlich scheitert die Messung des Marketingerfolgs schon daran, dass SOLL-Werte fehlen, die man den gemessenen IST-Werten gegenüberstellt. Abbildung 17 zeigt den Marketing-Managementprozess, der beginnend mit einer Marketingsituationsanalyse die aktuellen und zukünftigen Bedingungen des Marktes analysiert und davon realistische Marketingziele ableitet. Für die Ziele werden geeignete Marketing-Instrumente ausgewählt, die dann von den Fachabteilungen in konkrete Marketing-Aktionen zu überführen sind. Eine Kontrollphase schließt den Prozess ab.

Managementkreislauf stärker auch auf Marketing-Arbeit anwenden

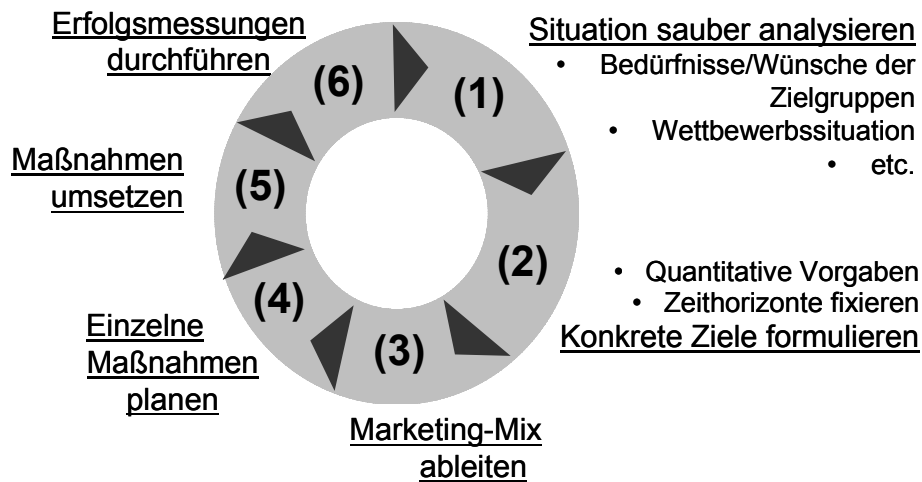


Abbildung 17: Managementkreislauf im Marketing

• Einkauf von Marketing-Dienstleistungen und Mitarbeiterqualifizierung

Neue Medien, ein verändertes Konsumentenbewusstsein und die Einflüsse globaler Marktbeziehungen führen ständig zur Modifizierung der bereits eingesetzten Marketing-Instrumente und zum Einsatz neuer Instrumente. Die ohnehin bereits vorhandene Komplexität im Marketing wird sich dadurch noch weiter erhöhen. Vor diesem Hintergrund müssen Marketing-Verantwortliche und deren Mitarbeiter permanent geschult werden. Als Beispiel seien hier die Entwicklungen im Online-Marketing genannt. Das Marketing in der Praxis muss sich mit diesen neuen Angeboten auseinandersetzen und die Einsatzmöglichkeiten im eigenen Betrieb prüfen.

Stoßen Unternehmen dabei in Bezug auf die quantitative und qualitative Mitarbeiterausstattung an ihre Grenzen, so sollten spezialisierte Marketing-Dienstleister (z. B. Web-Marketing-Agentur) zusätzliches Know-How einbringen.

- **Systematisierung von Marketing-Prozessen durch Einsatz von Marketing Software-Paketen**

Zur Effizienzsteigerung von Marketingprozessen sollten diese stärker standardisiert werden. Dies bedeutet keine Einschränkung der notwendigen Kreativität der Marketing-Aktionen, aber es sollten durch eine standardisierte Vorgehensweise in der Marketingdurchführung Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Immer wiederkehrende Aufgaben und Arbeiten werden damit zu immer besser beherrschten Prozessen. Auf Marketing-Funktionen ausgerichtete Software-Pakete können diesen Prozess sinnvoll unterstützen. Dennoch setzt nur ein Viertel der befragten Unternehmen solche Hilfsmittel ein. Ganz schwach ausgeprägt ist der Einsatz in kleinen Unternehmen.

Software-Tools werden im Marketing noch selten eingesetzt

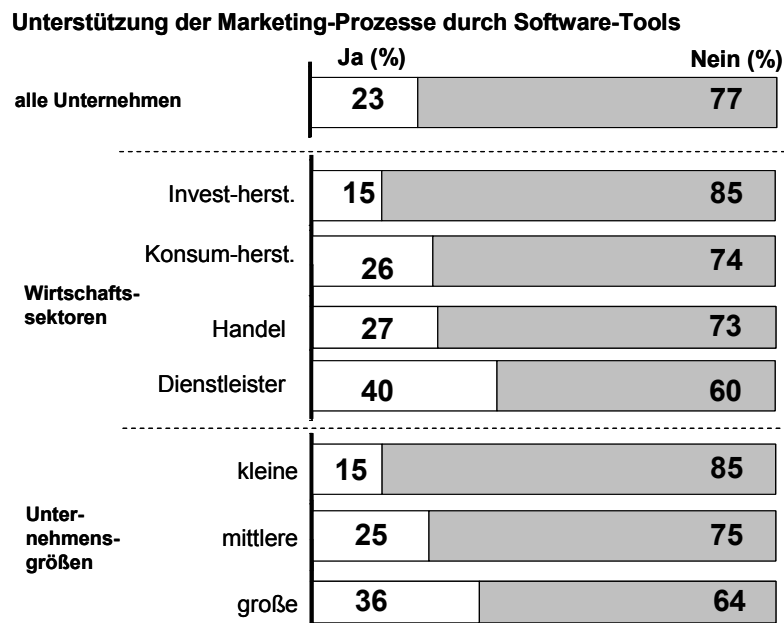


Abbildung 18: Einsatz von Software-Tools im Marketing

Derzeit scheint jedoch die Einsatzbereitschaft solcher Marketing-Tools in den Unternehmen eher begrenzt. Fast 60 % der Befragten sind sich unschlüssig oder lehnen einen Einsatz derartiger Werkzeuge ab. Eine hohe Bereitschaft für den Einsatz von Marketing-Software-Tools zeigen große Unternehmen. 60 % könnten sich

vorstellen, dass eine Softwareunterstützung ihre Marketingprozesse transparenter, einfacher und vielleicht auch effizienter machen würde.

Hinsichtlich der Bereitschaft, Software-Tools im Marketing einzusetzen, zeigt sich ein differenziertes Bild

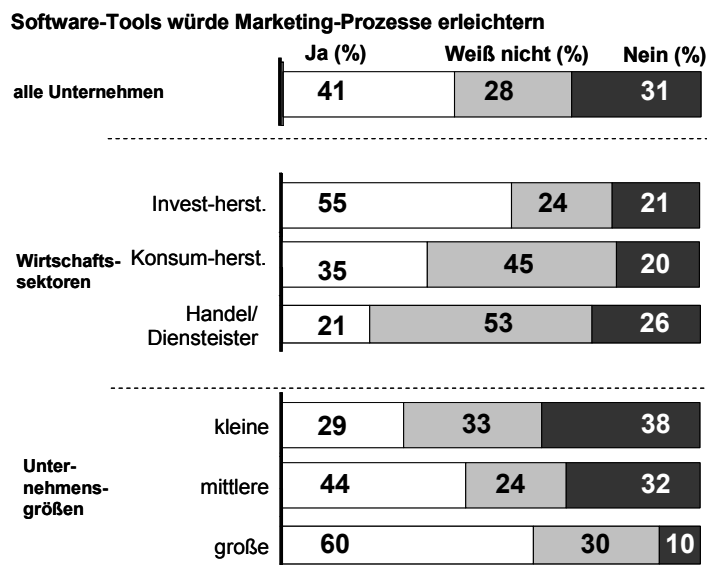


Abbildung 19: Einsatzbereitschaft von Software-Tools im Marketing

Literaturverzeichnis

Benkenstein, M.: Entscheidungsorientiertes Marketing, Wiesbaden 2001

Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, München 1997

Hausmann, V.: Marketing und Vertrieb – Vernunftfehe statt Hassliebe, in. Sales Business, Heft 5, 2004, S. 31 – 35

Packebusch, L./ Bieberstein, I. / Oecking, G.: Wirtschaftlichkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, veröffentlichter Forschungsbericht, Mönchengladbach 2001

Rogge, H.-J.: Werbung, 6. Aufl., Ludwigshafen 2004

6. Das Kompetenzzentrum für angewandtes Marketing an der Hochschule Niederrhein

Das Kompetenzzentrum für angewandtes Marketing an der Hochschule Niederrhein wird von den Professoren Dr. Ingo Bieberstein und Dr. Harald Vergossen geleitet.



Prof. Dr. Ingo Bieberstein verfügt über 20 Jahre Erfahrung in praktischer Marketingarbeit; er ist seit 13 Jahren an der Hochschule Niederrhein tätig, Schwerpunkte: Zufriedenheitsforschung, Dienstleistungsmarketing, Verkaufsmanagement (inkl. KAM)
Ingo.Bieberstein@hs-niederrhein.de



Prof. Dr. Harald Vergossen verfügt ebenfalls über 20 Jahre Erfahrung in praktischer Marketingarbeit, er ist seit 5 Jahren an der Hochschule Niederrhein tätig, Schwerpunkte: Marketing-Kommunikation, Marktforschung, Verkaufsmanagement (inkl. KAM)
Harald.Vergossen@hs-niederrhein.de, www.vergossen.com

Das Leistungsspektrum des Kompetenzzentrums für angewandtes Marketing konkretisiert sich in den nachfolgenden Themen:

Vertrieboptimierung/Key Account Management/CRM

Unser Vertriebskompass gibt einen Überblick über die Leistungsfähigkeit einer Vertriebsorganisation, insbesondere über das Key Account Management eines Unternehmens. Es werden Stärken und Schwächen in der Organisation deutlich, auch aus der Perspektive des Kunden. Aus dem Kompass ergeben sich konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertriebsarbeit. Darüber hinaus begleiten wir Projekte zur Auswahl und Implementierung von CRM - Systemen.

Marketing-Kommunikations-Check sowie Entwicklung von Kommunikationsstrategien

Vielfach investieren Unternehmen große Summen in kommunikative Maßnahmen, ohne die zielgerichtete Wirkung dieser Investitionen zu verfolgen. Teilweise sind die Maßnahmen so vielschichtig, dass ein ganzheitlicher Überblick über den kommunikativen Auftritt des Unternehmens nicht vorhanden ist. Der Kommunikations-Check stellt die notwendige Transparenz her und ermöglicht dem Unternehmen eine konsequentere Ausrichtung der Marketing-Kommunikation auf die Unternehmensziele.

Gemeinsam mit qualifizierten Partnern aus dem Design-Bereich entwickeln wir Kommunikationsstrategien – bis hin zur fertigen Werbekampagne. Dabei analysieren wir Zielgruppen sowie Consumer Insights und wählen geeignete Kommunikationsinstrumente aus. Wir entwickeln eine Kampagnenidee und setzen diese in den ausgewählten Instrumenten bzw. Medien um. Wenn gewünscht, kann die Werbeagentur des Auftraggebers in den Prozess integriert werden.

Markt- und Meinungsforschung/Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Absicherung ihrer Entscheidungen benötigen Unternehmen Informationen über die Meinungen und Einstellungen des Kunden und/oder Konsumenten. In diesem Zusammenhang hat sich der Einsatz von qualitativ und quantitativ orientierten Marktforschungsansätzen bewährt. So können z. B. Fokusgruppen oder auch breiter angelegte Befragungen wertvolle Entscheidungshilfen in Marketing- und Vertriebsfragen liefern. Häufig werden, auch unter Einbezug von Studierenden, Kundenzufriedenheitsbefragungen, Produktakzeptanztests oder Werbemitteltests durchgeführt.

Marketing- und Sales-Academy

Unternehmen investieren große Summen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/innen. Vor dem Hintergrund sich ständig weiterentwickelnder Methoden und Systeme in Marketing und Vertrieb ist dies sicherlich notwendig. Gemeinsam mit

Netzwerkpartnern werden konkrete Schulungs- und Trainingsangebote unternehmensindividuell zusammengestellt und durchgeführt.

Strategieentwicklung

Eine an den eigenen Kernkompetenzen sowie an den Anforderungen der Märkte ausgerichtete Strategie ist für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung unerlässlich. Aus diesem Grund wird die Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung einer marktorientierten Strategie immer öfter verlangt. Solche Projekte umfassen die Analyse der Kundenanforderungen und -bedürfnisse ebenso wie eine entsprechende Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie seiner Hauptwettbewerber. Darauf aufbauend werden die Kernkompetenzen des Anbieters ermittelt und seine Absatzmärkte hinsichtlich ihrer Attraktivität bewertet. Auf Basis der Erkenntnisse wird die zukünftige Unternehmensstrategie formuliert, bei Bedarf können auch konkrete Maßnahmenpläne für die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik abgeleitet werden.

Stadt- und Citymarketing

Für Städte und Gemeinden werden Marketingkonzepten erarbeitet. Grundlage solcher Konzepte sind oftmals Meinungen und Einstellungen, die im Rahmen von Marktforschungsstudien erkundet wurden. In den Konzepten geht es z. B. um Leitbilder für Städte und Gemeinden oder um die Frage, wie Stadtmarken gebildet werden können.

