

■ Für die weitere Vertiefung mit dem Thema **Marketing-Budgetierung und -Controlling**:  
 → [www.imh.unisg.ch](http://www.imh.unisg.ch)  
 Das Kompetenzzentrum für Marketing Performance Management an der Uni St.Gallen.  
 → [www.beyondbudgeting.com](http://www.beyondbudgeting.com)  
 Der Beyond Budgeting Round Table, dessen Forschungsverantwortliche «Beyond Budgeting» (Schäfer-Poeschel, Stuttgart 2003) schrieben.  
 → [www.m-k.ch](http://www.m-k.ch)  
 Unsere eigene Website mit früheren Artikeln (1/2003, 10/2003, 10/2004, 10/2005, 10/2006).  
 → [www.base.ch](http://www.base.ch)  
 Die Website der Autoren von BASE-Marketing Dr. Rageth.

# Auf hohem Niveau tiefer: Budgets fürs Jahr 2008

**CONTROLLING** Für 2008 muss mit insgesamt geringeren Marketing-Budgets gerechnet werden. Der Trend weg von den klassischen Medien hin zu direkten und elektronischen Medien setzt sich fort. Der Controlling-Hype ist am Abflauen, bevor er richtig begonnen hat. Das ist gut so, auch fürs Marketing-Controlling selbst.

VON LUZI RAGETH UND FRANZ WYSS\*

■ Um zu erkunden, wie sich Marketing-Budgets und -Controlling im 2008 entwickeln, befragten wir dieses Jahr die Marketing-Manager der Top 50 Brands der Schweiz per Brief und Mail. Wir erhielten 16 Antworten, was zwar quantitativ gesehen keine grosse Datenbasis darstellt, aber als Indiz für die Entwicklung des nächsten Jahres in diesem Top-Segment genügt.

## Budget- und Controlling-Entwicklung

Die Ergebnisse der Umfrage sind aus der Grafik 1 ersichtlich. Es wird weiterhin mit Umsatzwachstum gerechnet, wobei die Gewinne überproportional ansteigen werden. Gewinne, die

schon heute als sehr hoch angesehen werden. Aber, und das mag erstaunen, man rechnet allgemein (bis auf ein paar Ausnahmen) mit z.T. sogar deutlich niedrigeren Budgets. Die Werbewirtschaft ist gut beraten, sich auf einen rauen Wind einzustellen.

Für eine klare Aussage, wie sich die Budgets im Detail entwickeln werden, ist die Datenbasis zu schwach. Sicher wird es zu einer Intensivierung des Internet-Einsatzes kommen. Und sicher werden die Zeitschriften weiter an Terrain einbüßen. Im Wesentlichen werden auch die Resultate früherer Umfragen bestätigt: Kundenbindung steht an erster Stelle und diese lässt sich mittels Internet (besonders als Di-

rectmarketing-Tool) und Events wohl am effizientesten bewerkstelligen. Geht es darum, neue Produkte und Dienstleistungen zu promoten, so eignet sich dafür am besten die Streuwerbung, wobei besonders TV, Plakate und Kino genannt wurden. Die Zeichen für Print (besonders die Fachpresse) stehen also weiterhin schlecht. Grundsätzlich fühlen sich die Befragten der 50 Top Brands der Schweiz stark im strategischen Controlling, welches die Aktualität und Stimmigkeit der Strategie untersucht. Weniger gut ist man im operativen Controlling der Effektivität (Zielgerichtetheit und Zielerreichung) der Massnahmen. Schon wieder etwas besser empfindet man sein heutiges taktisches Controlling, welches den effizienten Mitteleinsatz steuert. Die Absicht, in Zukunft das Controlling noch zu verstärken, ist vorhanden, wenn auch nicht stark.

sitive Umsatzentwicklung. Wer das nicht hat, der muss (unten angezeigt) auf Kundenakquisition setzen. Dieses Resultat war zu erwarten. Die horizontale Achse

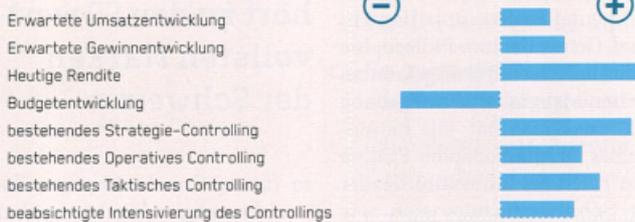


«Innovationsmanagement hilft, für unsere

**Kunden neue nutzbringende Angebote zu finden.»**

Stefan Haas, Schweizerische Bundesbahnen SBB, Division Personenverkehr

## Budget- und Controlling-Entwicklung (1)



## Marketing Hauptaufgabe 2008 (2)



## Marketing-Hauptaufgabe 2008

Die Frage nach der Marketing-Hauptaufgabe des nächsten Jahres zeigte eines klar auf: Leistungspflege ist bei den 50 Top-Brands eher kein Thema (Grafik 2). Sonst verteilten sich die Antworten weiterhin zunehmend auf Kundenbindung und ziemlich gleichmässig auf Kunden-Akquisition sowie Leistungsinnovation (was soviel bedeutet wie neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln).

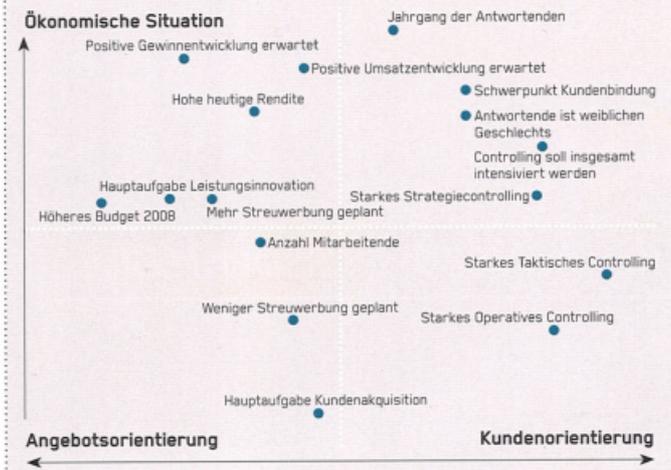
## Angebots- versus Kundenorientierung

Erstauslich sind die mittels Hauptkomponenten-Analyse visualisierten Korrelationen der Antworten (Grafik 3). Die vertikale Achse ist ziemlich klar: Oben stehen die Variablen, welche auf einen positiven Geschäftsgang hindeuten. Gute heutige Rendite, gute zukünftige Gewinne, po-

hingegen zeigt ein eher unerwartetes Resultat: Rechts diejenigen, welche auf Kundenorientierung (in Form von Kundenbindung) sowie ein starkes Controlling setzen und dieses auch auszubauen gedenken. (Eine solche Sicht kam mehrheitlich von den Antwortenden weiblichen Geschlechts.) Genau auf der gegenüberliegenden linken Seite sind diejenigen, welche die Leistungsinnovation als Hauptaufgabe genannt haben. Sie planen dafür (im Gegensatz zu den rechts Liegenden) mit höheren Budgets und mehr Streuwerbung. Könnte man also sagen: links die angebotsorientierten Innovatoren, rechts die kundenorientierten Optimierer? Oder einfacher gefragt: Hemmt Controlling Wagemut und Innovation?

Vor zwei Jahren war Marketing-Controlling plötzlich auf der Agenda. Neue Budgetie-

## ■ Angebots- vs. Kundenorientierung (3)



rungs-Techniken (wie Beyond- und Better-Budgeting) wurden propagiert. Wichtige Kongresse wurden zum Thema abgehalten. Und heute?

### Abschwächung des Controlling-Hypes?

Professor Sven Reinecke (Universität St. Gallen), der Marketing-Controlling-Experte der Schweiz schlechthin, erkennt auch, dass es heute auf den Chefetagen eine Reduktion des Fokusses auf dieses Themas gibt. Er führt dies jedoch eher auf das wirtschaftliche Umfeld zurück. Solange die Wirtschaft so boomt wie im Herbst 2007, muss Controlling zurückstehen. Aber auch falsch verstandenes Controlling kann ein Grund sein. Zum Beispiel haben Balanced Scorecards, die nur einmal aufgestellt wurden, anstatt kontinuierlich zur Steuerung (der eigentliche Sinn des englischen «to control») verwendet zu werden, «das Thema zum Teil verbrannt».

### In Ketten zum Tanz

Voltaire schrieb einem italienischen Freund, der sich wie die Dichter des «Sturm und Drang» einen Deut um Regeln scherte: «Vous dansez en liberté et nous dansons avec nos chaînes.» Und dieses von Nietzsche oft zitierte „in Ketten tanzen“ ist im übertragenen Sinn auch das, was die dazu speziell befragten Marketing-Verantwortlichen als optimalen, pragmatischen Umgang mit dem Thema Marketing-Controlling ansehen. Wer sich wie ein Kamikaze auf den Markt stürzen will, der wird Marketing-Controlling

als überflüssig erachten und dem Gegensatz von Produktinnovation und Marketing-Controlling zustimmen, wie er in der Hauptkomponenten-Analyse dargestellt wird.

Wer sich jedoch der Stärken und Schwächen des Marketing-Controllings bewusst ist, der wird es wie die Voltaire'schen Ketten zur Steigerung seiner Kunst einsetzen. Sehr treffend formuliert es Stefan Haas, Leiter Marketing Schweiz der SBB: «Für mich ist ein professionelles



«Eine Aufgabe des Controlling ist es, ein Gleichgewicht aus Intuition und Reflexion herzustellen.»

Prof. Dr. Sven Reinecke, Uni St. Gallen, Institut für Marketing und Handel

Controlling mithin eine wichtige Grundlage für Innovation. Innovation ist das Ergebnis eines professionellen rationalen Prozesses. In diesen Prozess fließen nicht zuletzt Erfahrungen, Erfolgstreiber und -faktoren, die beim Controlling ermittelt werden. Gutes Controlling beflügelt die Innovation!

### Die Herausforderungen

Was erachten die Spezialisten als Hauptherausforderung bei der Budgetierung fürs 2008? Ste-

fan Haas, SBB: Die Hauptherausforderung für 2008 war die Konzentration auf die effizientesten und effektivsten Kampagnen mit den vorhandenen Mitteln.

Dies stellte uns im Jahr der Fussball-Europameisterschaft im eigenen Land vor besondere Challenges. Der Entscheidungsprozess um Massnahmen und Budget war deshalb hart und intensiv: ein echter Härte-test für die Vielzahl von spannenden Ideen und Vorschlägen. Wir arbeiten dabei bewusst mit einem Kampagnenportfolio, welches die Kampagnen priorisiert. Wir halten es bei der SBB wie im Sport: Der Beste soll gewinnen.

### Innovations-Hemmnisse?

Kann Marketing-Controlling aber Wagemut und Innovation hemmen? Stefan Haas: «Im Gegenteil. Wir lernen durch die Verarbeitung unserer Erfahrungen. Das ist zu einem guten Teil ein rationaler Prozess. Bei der Verarbeitung dieser Erfahrungen spielt bei der SBB das Marketing-Controlling eine wichtige Rolle. Wir sind daran, unser Controlling weiter zu professionalisieren. Eines der Ziele ist dabei ein effektives Innovationsmanagement. Denn bei Innovationen geht es nicht nur um Kreativität. Es ist von entscheidender Bedeutung, Ideen systematisch zu ökonomischen Markterfolgen weiterzuentwickeln. Das Innovationsmanagementsoll uns helfen, für unsere Kunden neue nutzbringende Angebote zu erkennen und erfolgreich zu lancieren.»

### Gleichgewicht schaffen

Für Prof. Dr. Sven Reinecke besteht eine wesentliche Aufgabe des Controlling darin, ein Gleichgewicht aus Intuition (Bauch, Wagemut, Innovation) und Reflexion (Business Pläne, Kalkulationen) herzustellen. Daher kann es in «verstaubten» Unternehmen die Aufgabe des Controllings sein, auch die Intuition zu fördern - hier fehlt aber Ausbildung. ■



\* Luzi Rageth, Dr. oec. HSG MA, ist ein auf Marketing und Controlling spezialisierter Berater für Strategisches Marketing und Corporate Development



\* Franz Wyss, Dipl. Verkaufskordinator und Verkaufsleiter, BASE-Marketing Dr. Rageth, Zürich, ist auf Marketing-Controlling spezialisierter Berater

## ■ ZfU: Buchvernissage

Prof. Dr. Reinhold Rapp, ZfU Core-Faculty, Lehrstuhl für Relationship Marketing; Dozent und Professor an mehreren international renommierten Business Schools, gilt als führender Experte auf dem Gebiet CRM und innovatives Marketing



(Bild Mitte). Im Rahmen einer Vernissage im ZfU hat er sein neues «Praxishandbuch Kundenmanagement» präsentiert. Im Dialog mit Kaspar Trachsel, ZfU Visiting-Faculty, Leiter Customer Intelligence bei der PostFinance - moderiert von Sonja Roos, Program Director Kompetenzzentrum Marketing & Vertrieb ZfU - standen neben dem neuen Ultima-Ansatz von Rapp auch die CRM-Hürden der Praxis und entsprechende Lösungen.

## ■ Markentechnikum 2007

Das 11. Internationale Markentechnikum in Genf widmete sich am 13./14. September 2007 der Frage, wie sich Marken als Motor für ein dynamisches und nachhaltiges Wachstum optimal einsetzen lassen. Zwei Tage lang beleuchteten hochrangige Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und



Beratung, wie sich die Marke nutzen lässt, um nachhaltig zu wachsen. Manfred Schmidt, Vorsitzender des Instituts für Markentechnik, zur Funktion einer Marke: «Die Marke ist keine Spielwiese, kein bloßer Selbstzweck - Marke ist nur so lange wichtig und richtig, wie sie dem Unternehmen als Wirtschaftskraft dient.»

Anzeige



CD & DVD Produktion vervielfältigen bedrucken  
www.appmulti.ch/cdpreise/