Auswertung BASE-Marketing Explorativ-Umfrage

Marketing-Controlling und -Optimierung

Ersteller: Luzi Rageth (BASE-Marketing)

Datum: 16. Februar 2004

1. IN KÜRZE: WAS SIND DIE HIGHLIGHTS? 1
2. WAS KÖNNEN WIR SAGEN? 2
3. WER HAT GEANTWORTET? 2
4. WIE STEHT'S GENERELL UND BEZÜGLICH DER STRATEGIE? 6
5. WIE LÄUFT'S MIT DER PLANUNG? 12
6. WIE AKZEPTIERT UND INSTITUTIONALISIERT IST CONTROLLING? 15
7. WO WIRD VERBESSERUNGSBEDARF GEORTET? 21
8. WELCHE KORRELATIONEN KONNTEN FESTGESTELLT WERDEN? 23
9. ANHANG 27

Dr. oec. HSG Luzi Rageth MA
BASE MARKETING
Analysen
Konzepte
Umsetzungen
Zürichstrasse 36
CH-8700 Küsnacht Zürich
http://www.base.ch
Telefon 01 445 26 27
Fax 01 991 26 22
info@base.ch

INHALT

1. IN KÜRZE: WAS SIND DIE HIGHLIGHTS? 1

2. WAS KÖNNEN WIR SAGEN? 2

2.1. 71 ANTWORTEN 2
2.2. NOTZUCHT AN DER STATISTIK 2
2.3. TROTZDEM: ES MACHT SCHON VIEL SINN 2

3. WER HAT GEANTWORTET? 2

3.1. ALTER ZWISCHEN 26 UND 62 3
3.2. FRAUEN MIT 6% DEUTLICH UNTERVERTRETEN 4
3.3. 27'000 MITARBEITER REPRÄSENTIERT 4
3.4. DIE HÄLFTE CEO / GESCHÄFTSLEITUNG 5

4. WIE STEHT'S GENERELL UND BEZÜGLICH DER STRATEGIE? 6

4.1. RENDITE ZWISCHEN GEHT SO UND GUT 7
4.2. MEIST NICHT MARKTDOMINANT 8
4.3. PRÄGNANZ DER STRATEGIE RECHT GUT 9
4.4. STRATEGIE OFT NUR BEDINGT AUSSAGEKRÄFTIG 9
4.5. SCHWERPUNKT KUNDENPFLEGE 11

5. WIE LÄUFT'S MIT DER PLANUNG? 12

5.1. GUT INSTITUTIONALISIERT 12
5.2. UND SEHR FLEXIBEL 14
5.3. ABER WENIG PROSPEKTIV AUF DEN MARKT AUSGERICHTET 14

6. WIE AKZEPTIERT UND INSTITUTIONALISIERT IST CONTROLLING? 15

6.1. DER CEO ENTSCHEIDET HÄUFIG ALLEIN 16
6.2. BUDGETIERUNG RECHT AKZEPTIERT 17
6.3. SEHR HOHE CONTROLLING-KONTINUITÄT 18
6.4. ABER MANGELNDE CONTROLLING-ORGANISATION 18
6.5. UND FEHLENDES CONTROLLING-KONZEPT 20

7. WO WIRD VERBESSERUNGSBEDARF GEORTET? 21

7.1. GUTE UEBERPRÜFUNG DER EFFEKTIVITÄT 21
7.2. SELTENER WIRD DIE EFFIZIENZ GEPRÜFT 22
7.3. OPTIMIERUNGSPOTENTIAL GEORTET ODER VERMUTET 22

8. WELCHE KORRELATIONEN KONNTEN FESTGESTELLT WERDEN? 23

8.1. KORRELATIONEN MIT OPTIMIERUNGSPOTENTIAL UND RENTABILITÄT 23
8.2. UNERWARTETE KORRELATIONEN 24
8.3. DARSTELLUNG DER KORRELATIONEN MITTELS FAKTORENANALYSE 25

9. ANHANG 27

9.1. FRAGEBOGEN 27
9.2. ANTWORT-LISTE 28
9.3. KORRELATIONEN 30

1. In Kürze: Was sind die Highlights?

- Geantwortet haben 71 vorwiegend männliche CEO's / Geschäftsleitungs-Mitglieder von grösstenteils KMU im sogenannt „besten Alter" um 45 Jahre. Den Teilnehmern sei ganz herzlicher Dank ausgesprochen!

- Die Unternehmen der Antwortenden sind eher rentabel, selten markt-dominant. Sie besitzen eine recht prägnante Strategie, der es aber teilweise an wirklicher Aussagekraft fehlt.

- Sowohl die Rentabilität wie die Marktdominanz von ein paar Unternehmen der Antwortenden deuten darauf hin, dass sie im Winter 2003/2004 überdurchschnittlich gut dastanden. Sie sind als Benchmark geeignet.

- Die Antworten zur Planung waren unterschiedlich. Sie ist bei den meisten Unternehmen der Befragten gut institutionalisiert und flexibel. An der vorausschauenden Orientierung auf Markt und Konkurrenz scheint es in den Unternehmen der Befragten aber eher zu fehlen. Die Planung betrifft meist nur die internen Begebenheiten und trägt dem Einbezug von Marktveränderungen nur wenig Rechnung.

- Der CEO hat in einem Drittel der Unternehmen das alleinige Sagen. Die Budgetierungs-Akzeptanz und Controlling-Kontinuität ist gegeben. Verbesserungsbedarf gibt's bei der Controlling Organisation und beim Controlling Konzept.

- Die Effektivität (Zielerreichung) der Marketing-Massnahmen wird oft überprüft, eher weniger wird die Effizienz (ökonomische Durchführung) gemessen und allgemein wird in einem Drittel der Fälle ein Potential für Verbesserungs-massnahmen angenommen.

- Die Antworten zeigen genügend klar einen Zusammenhang zwischen guter Planung, gutem Controlling und entsprechend weniger Optimierungspotential, ja sogar besserer Rendite auf.

- Es gab unerwartete Zusammehänge, welche sehr interessant sind:

  - Vorhandenes Optimierungspotential und Markt-Dominanz sind positiv korreliert. Optimierungspotential wird also eher bei markt-dominanten, grösseren Unternehmen geortet.

  - Die Budgetierung ist umso akzeptierter, je mehr die Strategie so formuliert ist, dass sie auch verneinbar ist, und je prägnanter (kurz, klar) die Strategie formuliert ist.

  - Ebenso ist die Budgetierung umso akzeptierter, je weniger der CEO das alleinige Sagen hat.

  - Eine prägnante Strategie und eine institutionalisierte Planung sind korreliert, ebenso ist die prägnante Strategie mit der „verneinbaren" Strategie (also der so formulierten Strategie, dass sich zu ihr auch eine Gegenposition formulieren lässt), korreliert.

  Besonders diesen unerwarteten Zusammenhängen zwischen Strategie und Controlling wird durch BASE-Marketing in Zukunft weiter auf den Grund gegangen.

2. Was können wir sagen?

2.1. 71 Antworten

Per eMail wurden im November und Dezember 2003 zweimal die rund 500 Empfänger des BASE-Marketing Newsletters angeschrieben. Die vorliegende Auswertung basiert auf 71 über Internet ausgefüllten Fragebogen. Das entspricht einer Antwortquote von rund 14% und kann als überraschend hoch bezeichnet werden. Trotzdem ist die Datenbasis natürlich als bescheiden anzusehen. Genaugenommen reicht sie nicht einmal für Prozent-Angaben. Wir können deswegen höchstens von einer Explorativ-Umfrage sprechen, was ihren Wert für Denkanstösse und weitere Untersuchungen jedoch nicht schmälern sollte.

2.2. Notzucht an der Statistik

Nietzsche führt in seinem Aufsatz „Warum ich so klug bin“ sozusagen mit Stolz auf, dass seine musikalischen Kompositionen von Fachleuten „Notzucht an der Euterpe“ (also Notzucht am Klavier) genannt wurden. Wir lassen das Komponieren und betreiben lieber „Notzucht an der Statistik“. Das schont die Ohren und befriedigt den Geist genauso.

Die Statistik wird in dieser Explorativ-Untersuchung dahingehend überstrapaziert, dass wir

- mit einer zu kleinen Stichprobe operieren
- bei nicht intervall-skalierten (bzw. ordinal skalierten) Daten Auswertungen machen, die nur mit intervall-skalierten Daten zulässig wären
- die Fragen generell und speziell diejenige nach der „Verneinbarkeit der Strategie“ wohl noch besser formulieren könnten. (Danke an Wolfgang Rathert von PIK AG für seinen wertvollen Hinweis, dass man besser nach der Gegenposition als nach der Verneinbarkeit hätte fragen sollen)

2.3. Trotzdem: Es macht schon viel Sinn

Wir sind nicht so klug wie Nietzsche. Die Auswertung bzw. die Interpretationen machen aber unseres Erachtens trotzdem viel Sinn und wir verstehen sie als Diskussionsgrundlage für weitergehende Gespräche und Untersuchungen.

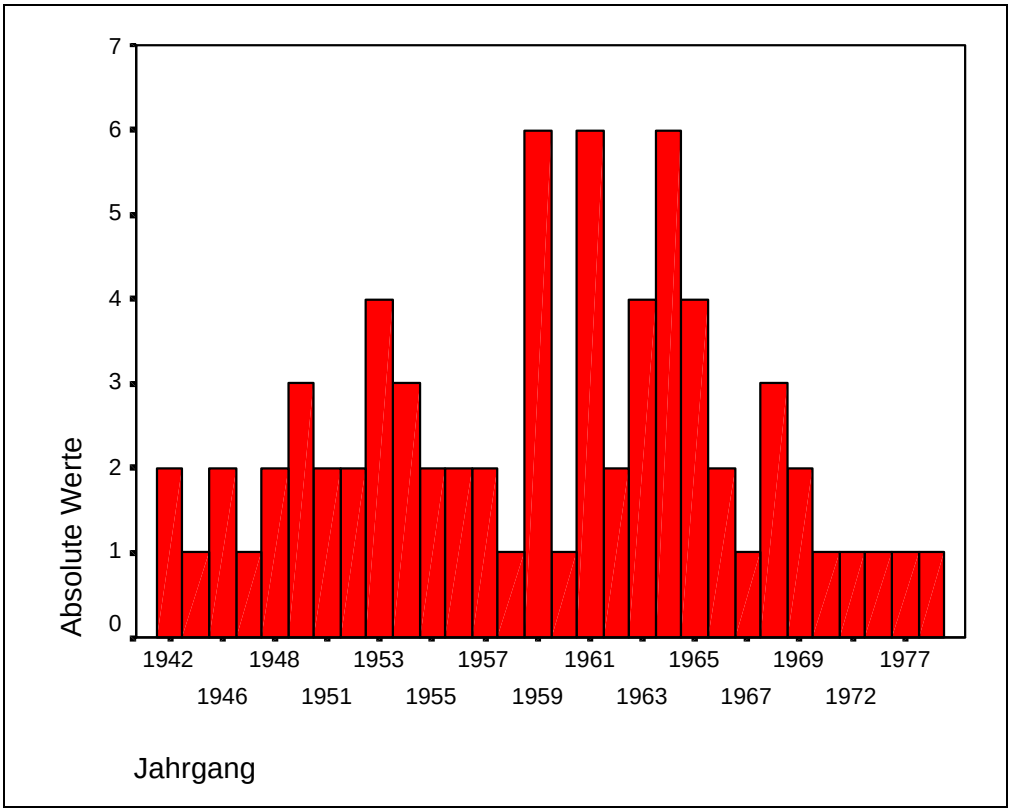
BASE-Marketing entwickelt sich immer mehr zur spezialisierten Beratungsfirma für Marketing-Controlling und -Optimierung. Diese Untersuchung bzw. Auswertung ist hierzu ein erster allgemein gegen aussen sichtbarer Zwischenbericht.

3. Wer hat geantwortet?

Den 71 Männern und Frauen, welche sich die Zeit nahmen, den Fragebogen auszufüllen, möchten wir an dieser Stelle ganz herzlich danken. Im Detail setzt sich die Stichprobe - nebst dem Umstand, dass alle Antwortenden Abonnenten des BASE-Marketing Newsletters sind - wie folgt zusammen:

3.1. Alter zwischen 26 und 62

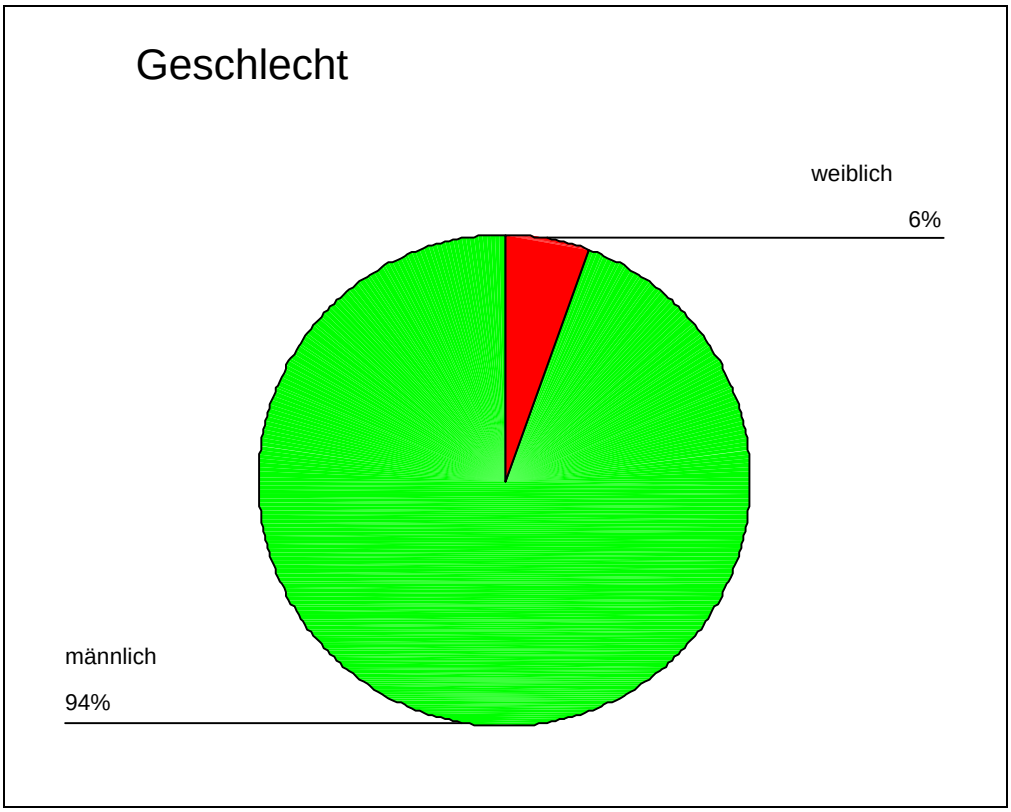
Das Alter bzw. die Jahrgänge der Antwortenden verteilen sich zwischen 1942 und 1978 wie folgt:



Mittelwert, Median (mittelster Wert) und Modus (häufigster Wert, gemittelt) liegen um Jahrgang 1959 und 1960 bzw. bei rund 45 Jahren.

3.2. Frauen mit 6% deutlich untervertreten

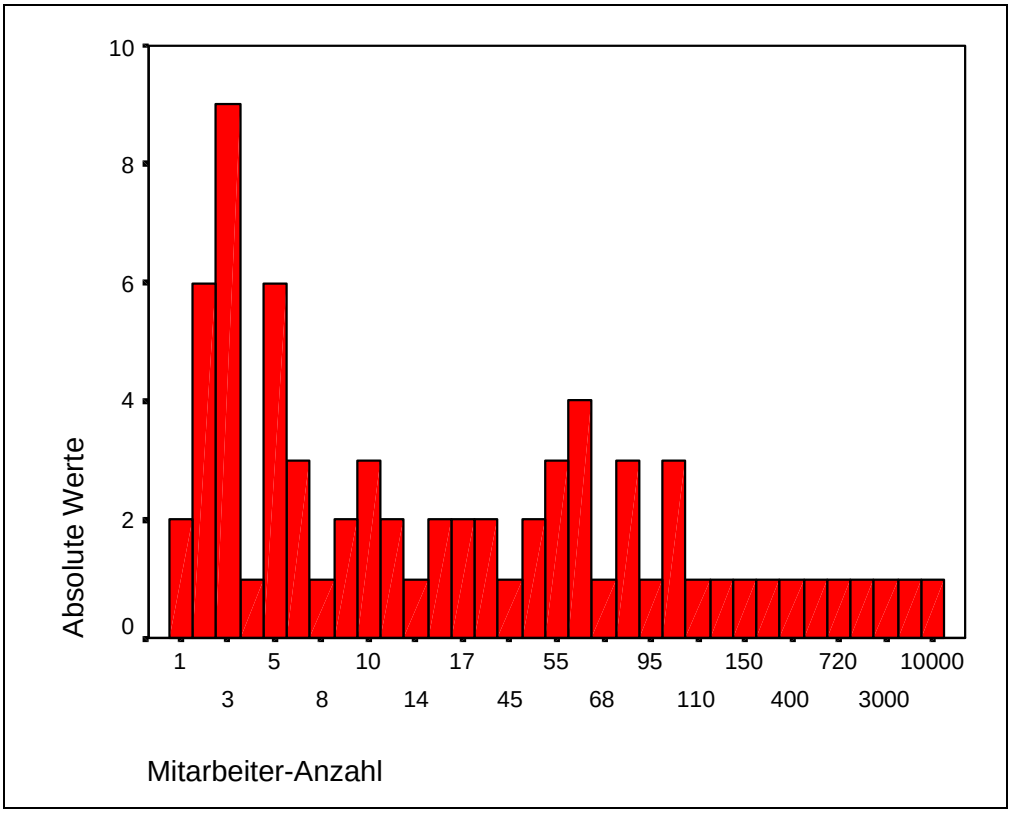
Mit nur 4 Antworten von Frauen sind diese in der Stichprobe deutlich untervertreten.



3.3. 27'000 Mitarbeiter repräsentiert

Die Mitarbeiterzahl der Unternehmen der Antwortenden summiert sich auf stattliche 27‘070. Im Durchschnitt waren es 381 Mitarbeiter. Dieser hohe Wert kommt jedoch aufgrund der bekannten statistischen Gesetzmässigkeit zustande, dass hohe Werte den Durchschnitt übermässig hinaufziehen.

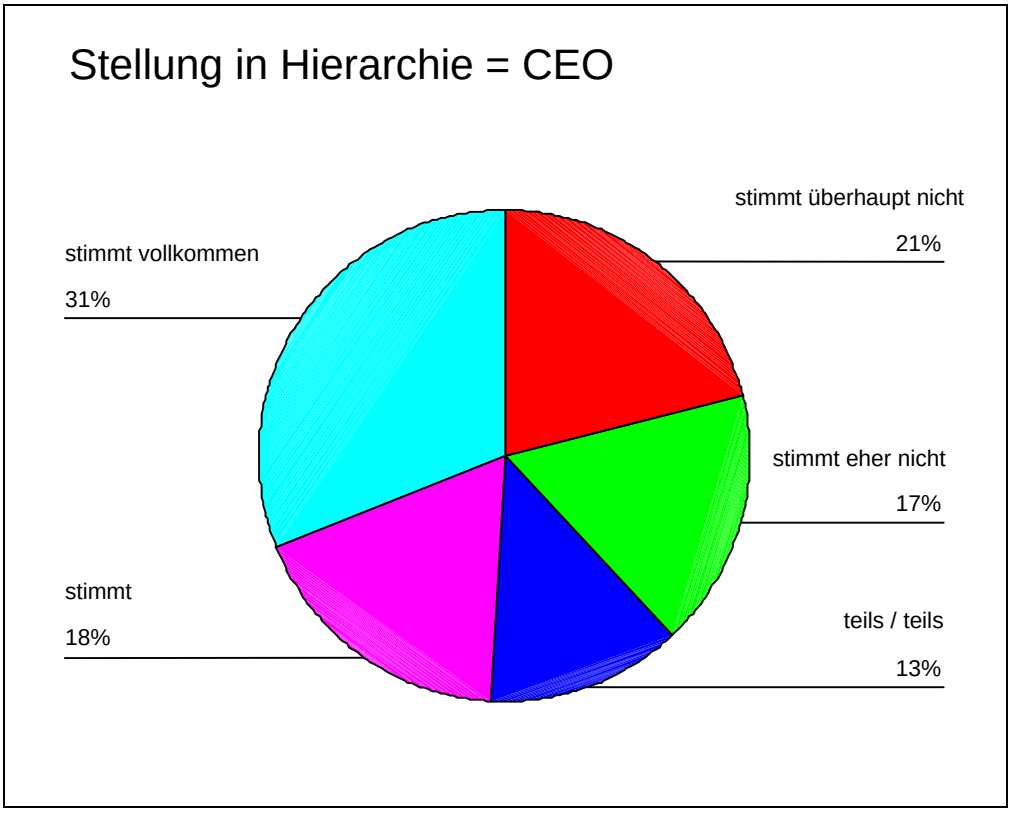
Besser ist, auf den Median (also den mittelsten Wert) abzustellen, der bei 14 liegt. Der Modus (häufigster Wert) liegt bei 3 Mitarbeitenden.



3.4. Die Hälfte CEO / Geschäftsleitung

Rund die Hälfte der Antwortenden ist entweder vollständig oder zumindest grösstenteils Allein-Entscheider der untersuchten Unternehmung.

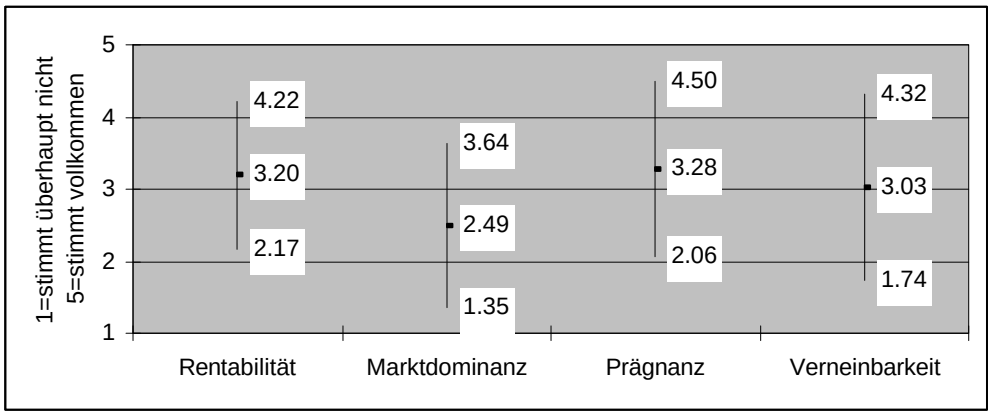
Die Frage „Ich bin CEO, Geschäftsführer, Alleinentscheider einer Unternehmung" wurde wie folgt beantwortet:



Geantwortet haben also 71 vorwiegend männliche CEO's / Geschäftsleitungs-Mitglieder von KMU im sogenannt „besten Alter" um 45 Jahre.

4. Wie steht's generell und bezüglich der Strategie?

Laut Seneca gilt: "Wer den Hafen nicht kennt, dem ist jeder Wind ungünstig". Wir wollten also wissen, wie es denn um die Unternehmen der Antwortenden steht und ob sie ihren Ziel-Hafen kennen bzw. eine klare und aussagekräftige Strategie haben.

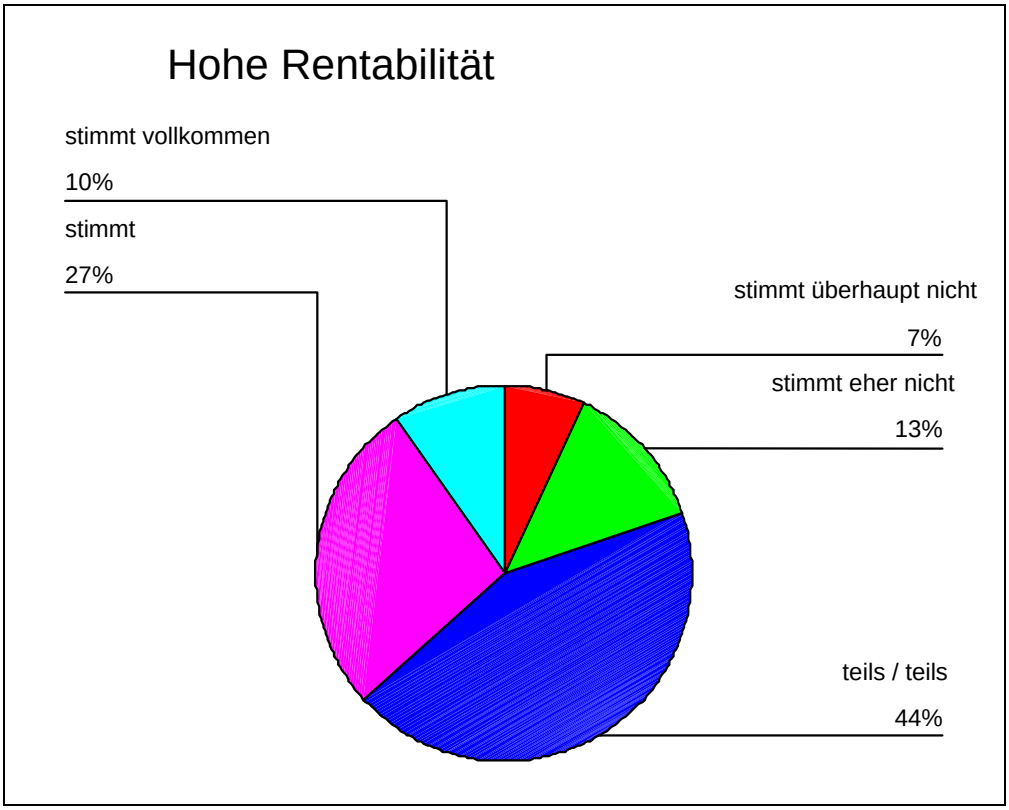


Die Grafik zeigt die Mittelwerte ab-/zuzüglich der Standardabweichung. Es ist so auch ersichtlich, wie sehr die Antworten um den Mittelwert gestreut haben.

Die Unternehmen der Antwortenden sind eher rentabel und selten markt-dominant. Sie besitzen eine recht prägnante, kurz formulierte Strategie, der es aber teilweise an wirklicher Aussagekraft fehlt.

4.1. Rendite zwischen geht so und gut

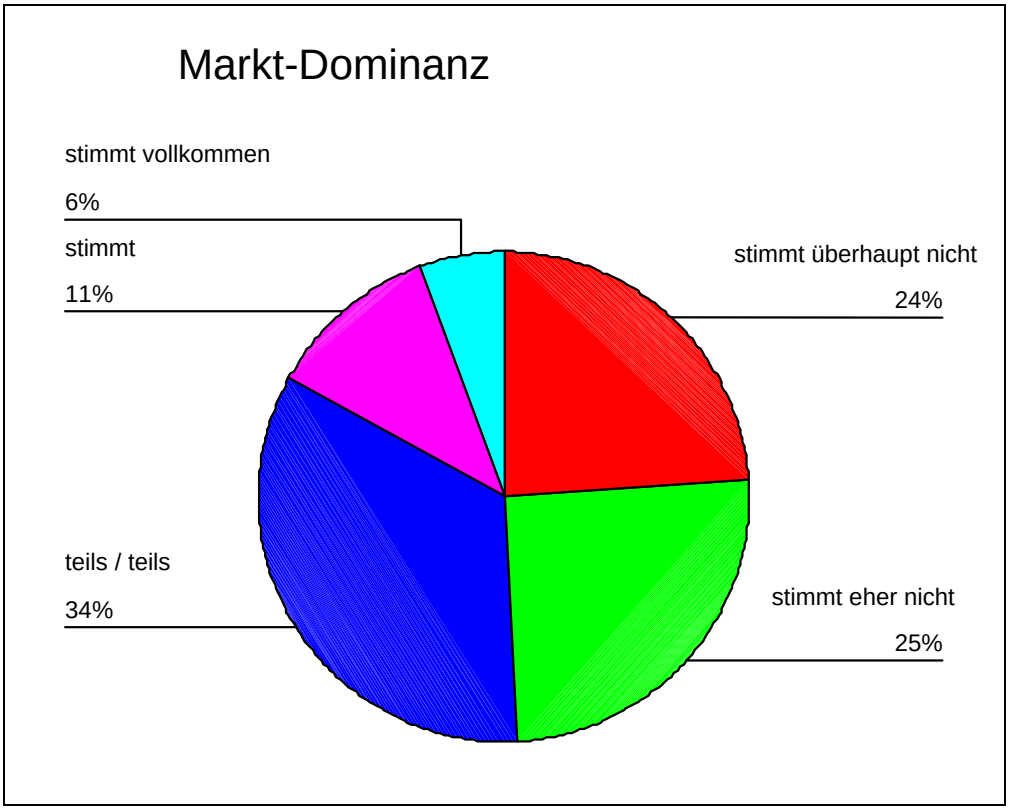
Die Rendite der Unternehmen der Antwortenden kann als „zwischen geht so und gut“ liegend beschrieben werden. Die Aussage „Wir sind hoch rentabel" wurde wie folgt kommentiert:



Immerhin betrachten sich 10% als hoch rentabel und 27% als rentabel. Dies dürfte im Winter 2003/2004 besser sein als der Durchschnitt.

4.2. Meist nicht marktdominant

Eine herausragende Stellung im Markt haben die Unternehmen jedoch eher nicht: "Wir dominieren den Markt" wurde wie folgt kommentiert:

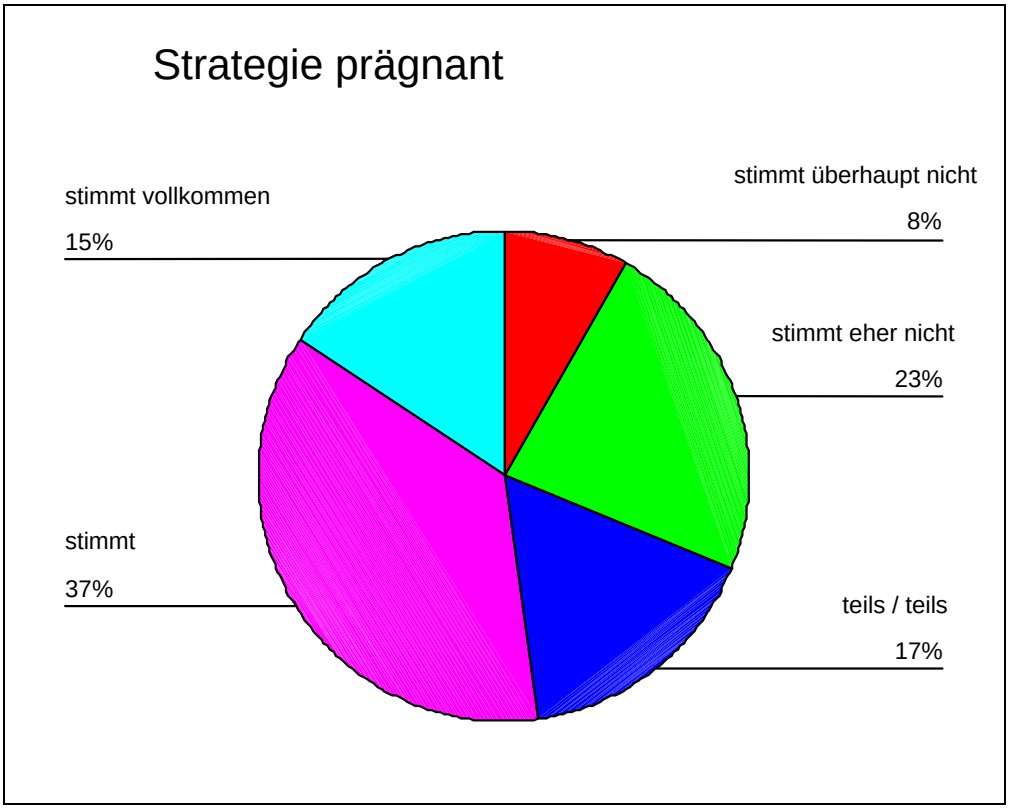


Immerhin haben wir es auch hier mit 6% sehr und 11% normal marktdominanten Unternehmen zu tun.

Sowohl die Rentabilität wie die Marktdominanz von ein paar Unternehmen der Antwortenden deuten darauf hin, dass sie im Winter 2003/2004 überdurchschnittlich gut dastanden. Sie sind deswegen als Benchmark geeignet.

4.3. Prägnanz der Strategie recht gut

Eine gute, prägnante Strategie lässt sich in einem Satz formulieren. Danach gefragt, ob das bei ihrer Strategie auch so ist („Unsere Strategie lässt sich in einem einzigen Satz formulieren"), wurde wie folgt geantwortet:

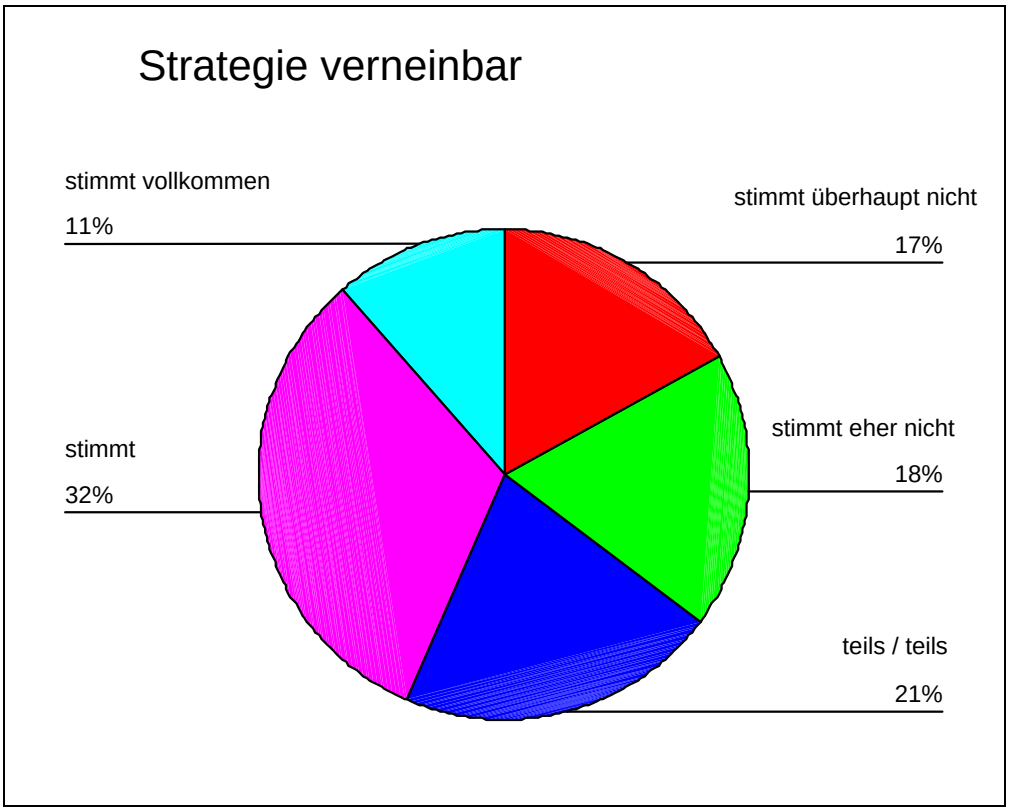


Mehr als die Hälfte bzw. 52% der Antwortenden fanden, ihr Strategie sei prägnant, 15% davon fanden sie sogar sehr prägnant.

4.4. Strategie oft nur bedingt aussagekräftig

Aber ist die Strategie auch aussagekräftig? Eine gute Strategie muss nach unserer Ansicht auch verneinbar sein bzw. es muss möglich sein, eine Gegenposition zu beziehen. „Wir wollen die billigsten sein und nicht die teuersten“, wäre hierzu ein Beispiel. Floskeln wie „Optimales Preisleistungsverhältnis“ bringen nichts für eine Positionierung.

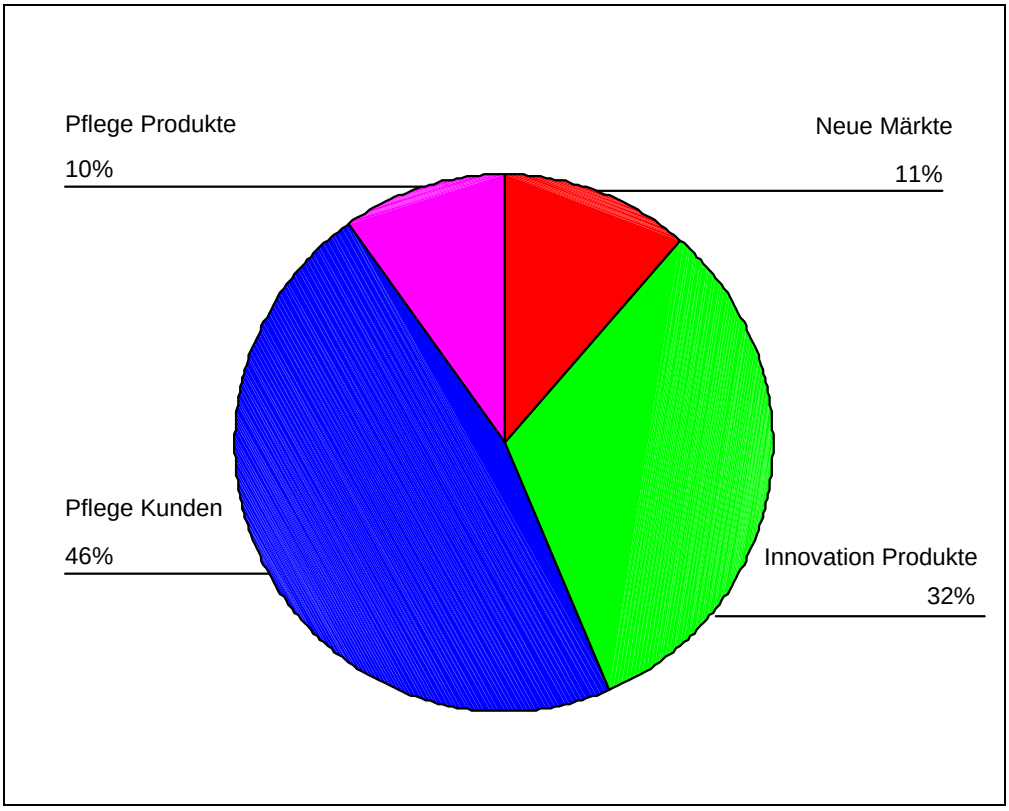
Die Aussage „Dieser eine Strategie-Satz lässt sich sinnvollerweise auch verneinen" wurde von 35% verneint (17% konnten ihm überhaupt nicht zustimmen) und 21% waren unschlüssig.



Allerdings: Auch hier gab es 11%, die über eine sehr aussagekräftige Strategie verfügen, und 32% hielten sie immerhin für recht aussagekräftig.

4.5. Schwerpunkt Kundenpflege

Der Satz „Wir sind hauptsächlich stark in ..." wurde wie folgt ergänzt:

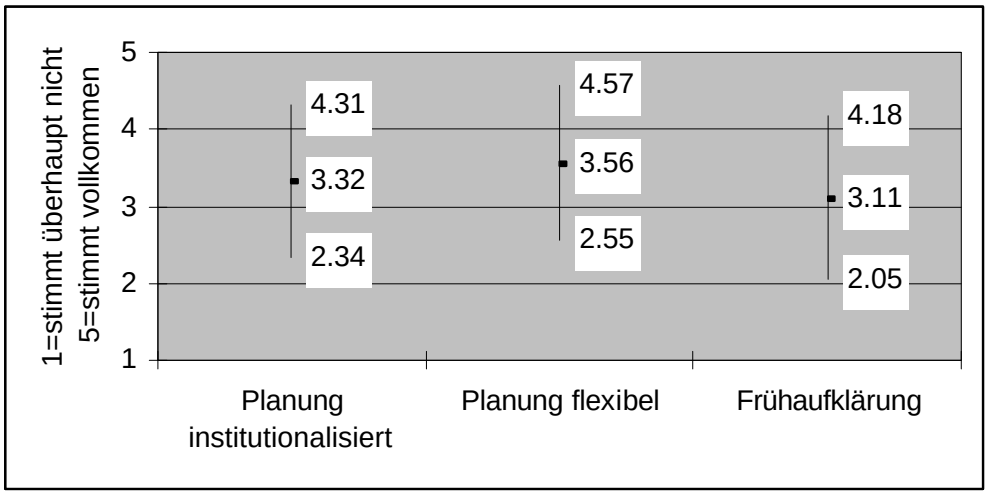


Der Schwerpunkt lag also bei fast der Hälfte der Unternehmen auf der Kundenpflege. Ein weiteres Drittel sah sich besonders stark in der Innovation von Produkten und/oder Dienstleistungen.

Die Erschliessung neuer Märkte oder die Wettbewerbsstärke durch Produktoptimierung wurden jedoch nur selten angegeben.

5. Wie läuft's mit der Planung?

Wir wollten's bezüglich „Hafen" etwas genauer wissen. Immerhin müsste der Weg dahin durch eine Planung konkretisiert sein. Entsprechend müsste dieser Weg - zusammen mit dem „Meer", also Markt und Konkurrenz - auch kontinuierlich nachgezeichnet werden.

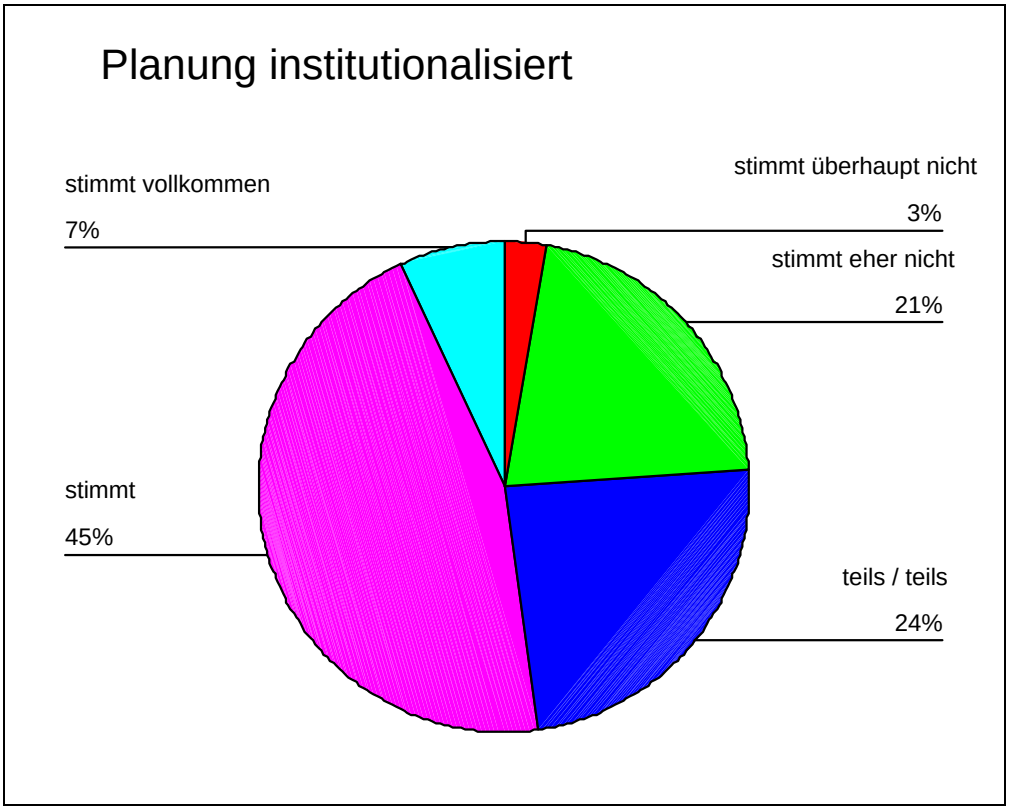


Die Antworten zur Planung waren unterschiedlich. Sie ist bei den meisten Unternehmen der Befragten gut institutionalisiert und flexibel. An der vorausschauenden Orientierung auf Markt und Konkurrenz scheint es in den Unternehmen der Befragten aber eher zu fehlen.

5.1. Gut institutionalisiert

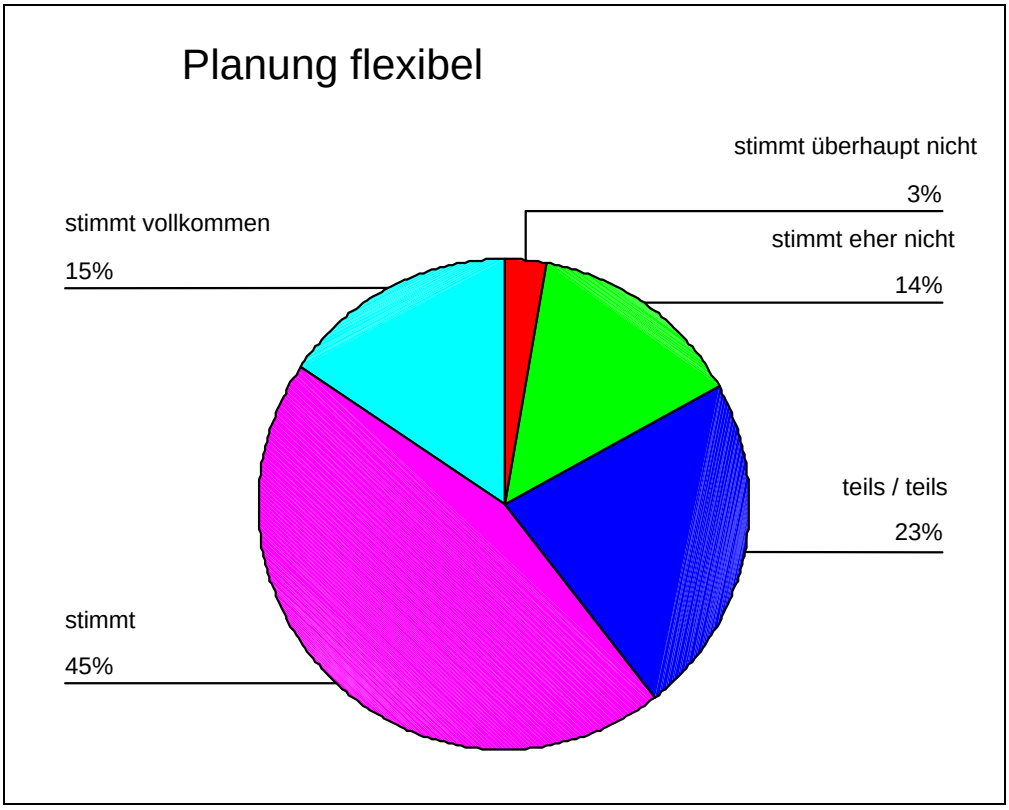
Die Unternehmen der Antwortenden scheinen mit der Kontinuität der Planung inklusive deren laufender Ueberprüfung und Anpassung kein Problem zu haben.

Der Satz „Bei uns ist die Planung institutionalisiert. Sie wird rollend überprüft und angepasst" wie folgt kommentiert:



5.2. Und sehr flexibel

Noch besser steht's um die Flexibilität der Planung. Der Satz „Bei uns ist die Planung flexibel und lässt Simulationen kommender Ereignisse zu" wurde wie folgt kommentiert:

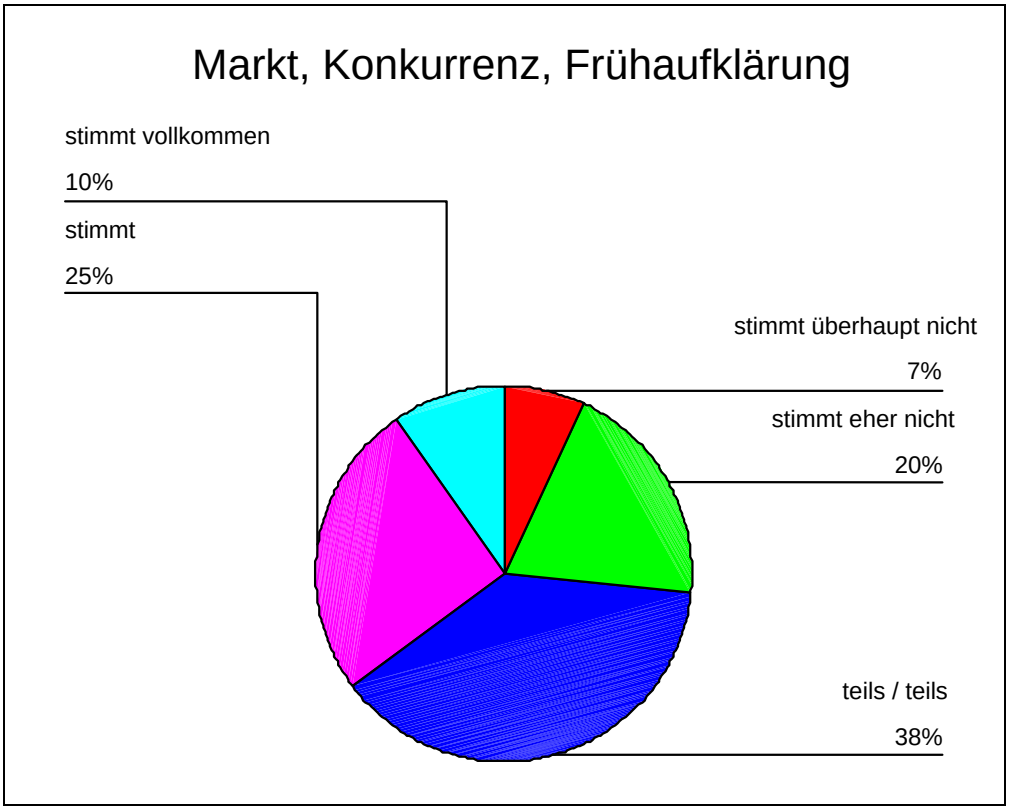


5.3. Aber wenig prospektiv auf den Markt ausgerichtet

Die nächste Frage lautete nach der Zustimmung zum Satz: „Bei uns werden Informationen über Markt und Konkurrenz aktiv und systematisch im Sinne einer 'Frühaufklärung' gesammelt".

Hier konnte ein klarer Einbruch festgestellt werden. Die Planung betrifft meist nur die internen Begebenheiten und trägt dem Einbezug von Marktveränderungen nur wenig Rechnung.

Nach unserer Erfahrung fehlt es für ein aussagekräftiges Marketing-Controlling oft genau an dieser Ausrichtung auf den Markt.

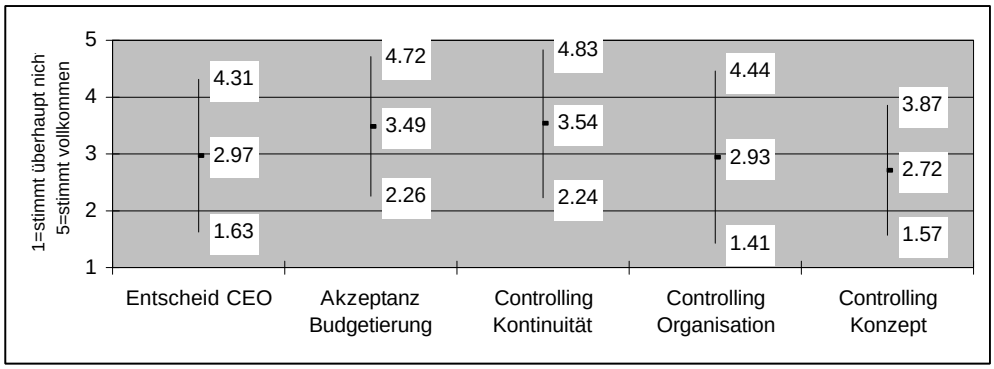


Es gab deutlich weniger Zustimmung als zur Planungs-Flexibilität. Bei 65% der Befragten findet keine oder wenig Planung mit Sicht auf den Markt und die Zukunft statt.

Immerhin noch 35% sehen bei sich eine systematische, prospektive Sammlung von Markt- und Konkurrenz-Informationen, 10% davon sehen diese sogar sogar sehr klar gegeben.

6. Wie akzeptiert und institutionalisiert ist Controlling?

Um ein funktionsfähiges Marketing-Controlling (als Basis der Marketing-Optimierung) zu haben, braucht es eine gute Akzeptanz sowie eine Institutionalisierung.

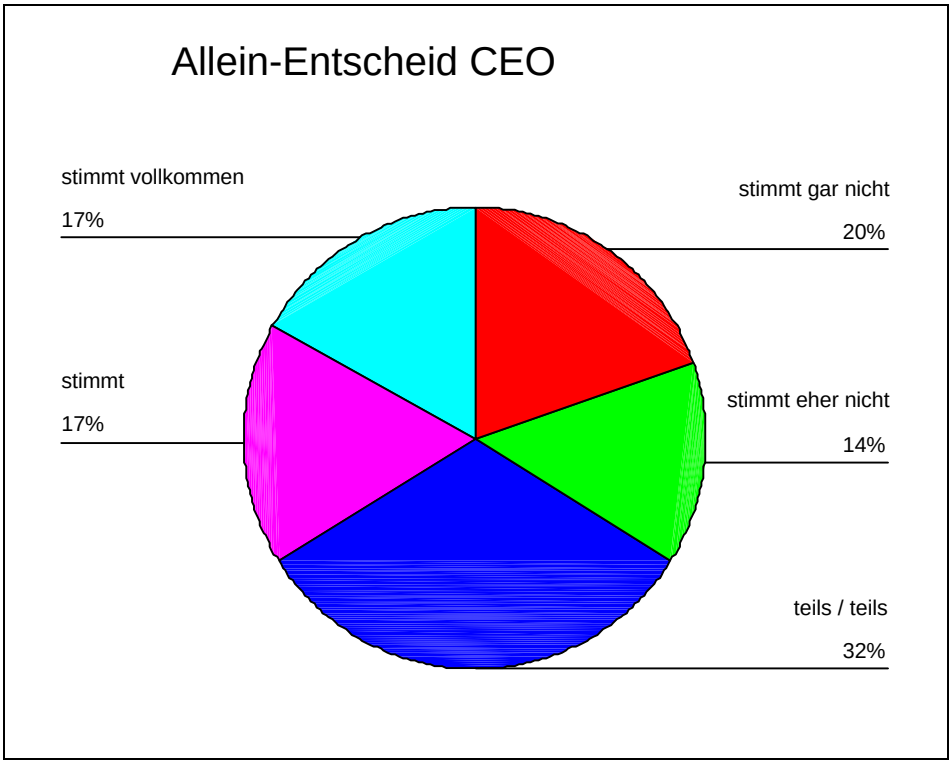


Der CEO hat in einem Drittel der Unternehmen das alleinige Sagen. Die Budgetierungs-Akzeptanz und Controlling-Kontinuität ist gegeben. Verbesserungsbedarf gibt's bei der Controlling Organisation und beim Controlling Konzept.

6.1. Der CEO entscheidet häufig allein

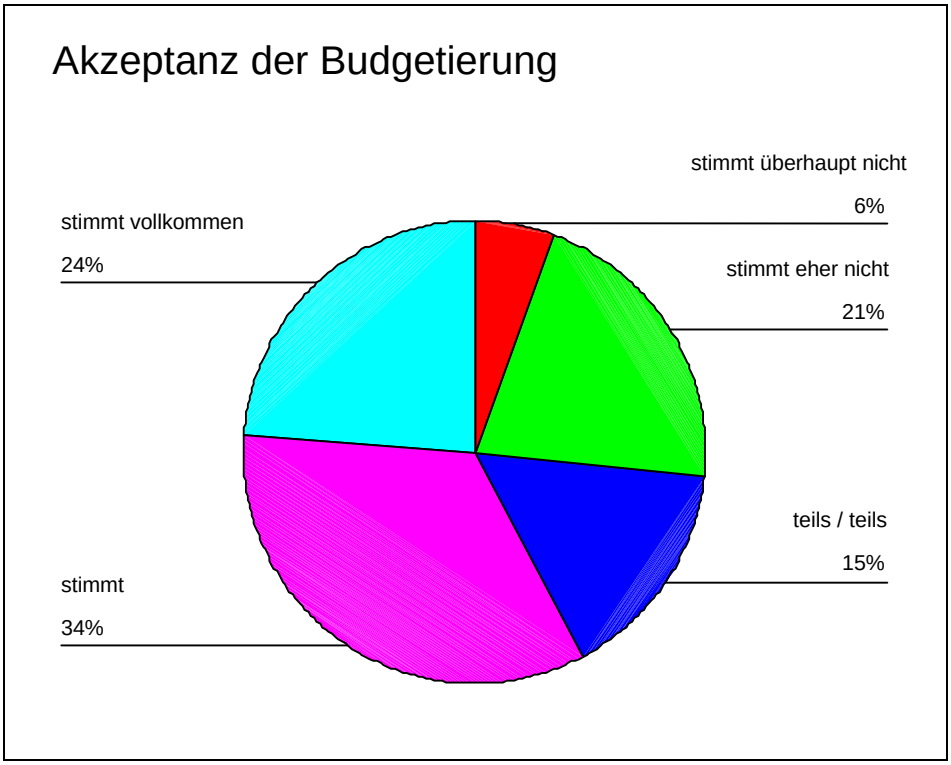
In rund einem Drittel der untersuchten Unternehmen entscheidet der CEO mehr oder weniger allein. In einem weiteren Drittel ist man sich da nicht so sicher. Und in einem weiteren Drittel der Fälle ist dies nicht oder gar nicht der Fall.

Für ein sich als „Contre-Rôle" zum Management verstehendes internes Controlling sind das eher schlechte Voraussetzungen und man müsste sich bei den „autokratisch geführten" Unternehmen überlegen, ob ein internes Controlling überhaupt Sinn macht, wenn es sich nicht nur aufs Kontrollieren beschränken, sondern seinem Namen als Steuerung und notfalls Gegen-Steuerung gerecht werden soll.



6.2. Budgetierung recht akzeptiert

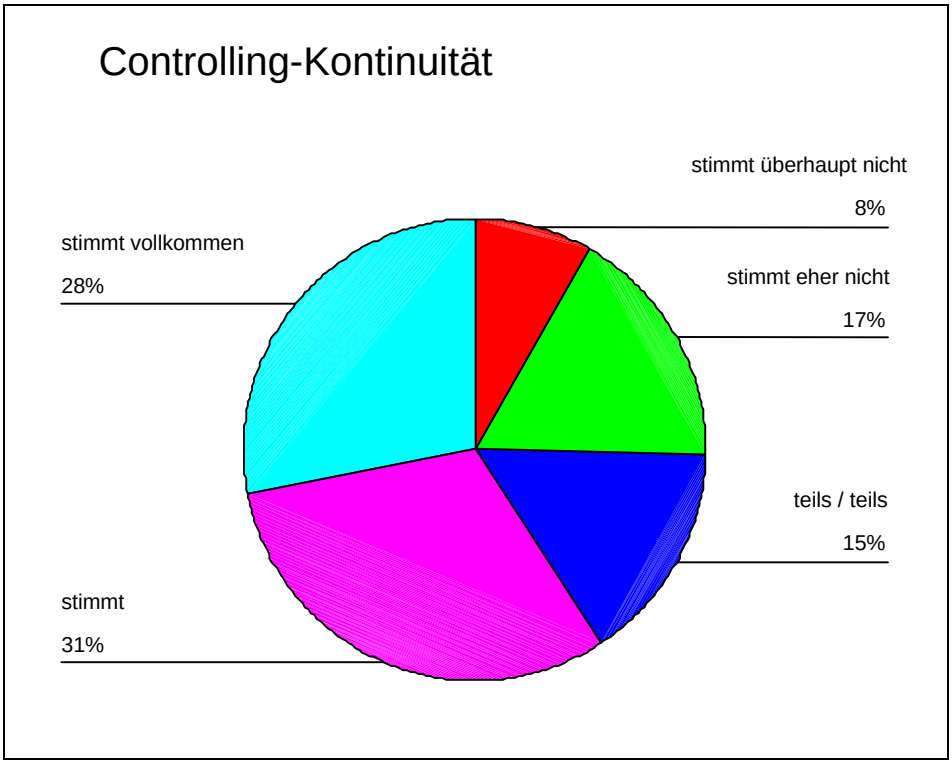
Dass eine Budgetierung (mitunter zur Bereitstellung der notwendigen Liquidität) notwendig ist, scheint sich auf breiter Front durchgesetzt zu haben.



Sicher sollte in jeder Unternehmung der Frage nachgegangen werden, weshalb die Budgetierung nicht als „klar, hilfreich und keineswegs eine reine Zeitverschwendung" angesehen wird. Dies ist bei 27% der Befragten der Fall, die Budgetierung wird in diesen Unternehmen also stark infrage gestellt. Entsprechend muss man sich die Frage stellen, ob sich die Leute in diesen Unternehmen denn auch an die nicht akzpetierten Budgets halten werden. (Oder handelt es sich um mehr oder weniger explizite Formen eines angestrebten „Beyond Budgetings“?)

6.3. Sehr hohe Controlling-Kontinuität

59% der Antwortenden attestieren ihrem Unternehmen eine hohe bis sehr hohe Controlling-Kontinuität. „Controlling wird bei uns als aktiver Steuerungs-Prozess übers ganze Jahr und nicht einfach als Budget bzw. Budgetkontrolle verstanden", wurde sogar von 28% mit „stimmt vollkommen“ kommentiert.

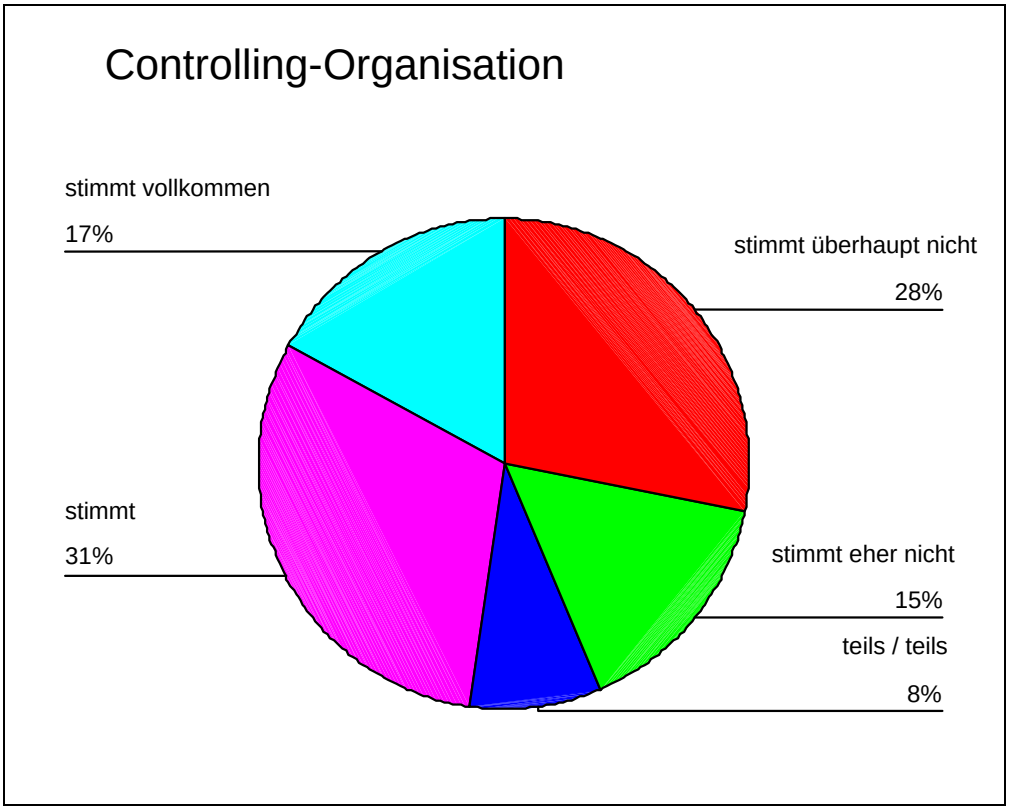


Die Controlling-Kontinuität ist also zumeist klar gegeben.

6.4. Aber mangelnde Controlling-Organisation

Nachholbedarf gibt’s allerdings bei der Controlling-Organisation. „Wir haben einen Verantwortlichen für Marketing-Controlling, den jeder in der Unternehmung als solchen kennt" wurde in 43% verneint, in 28% sogar deutlich.

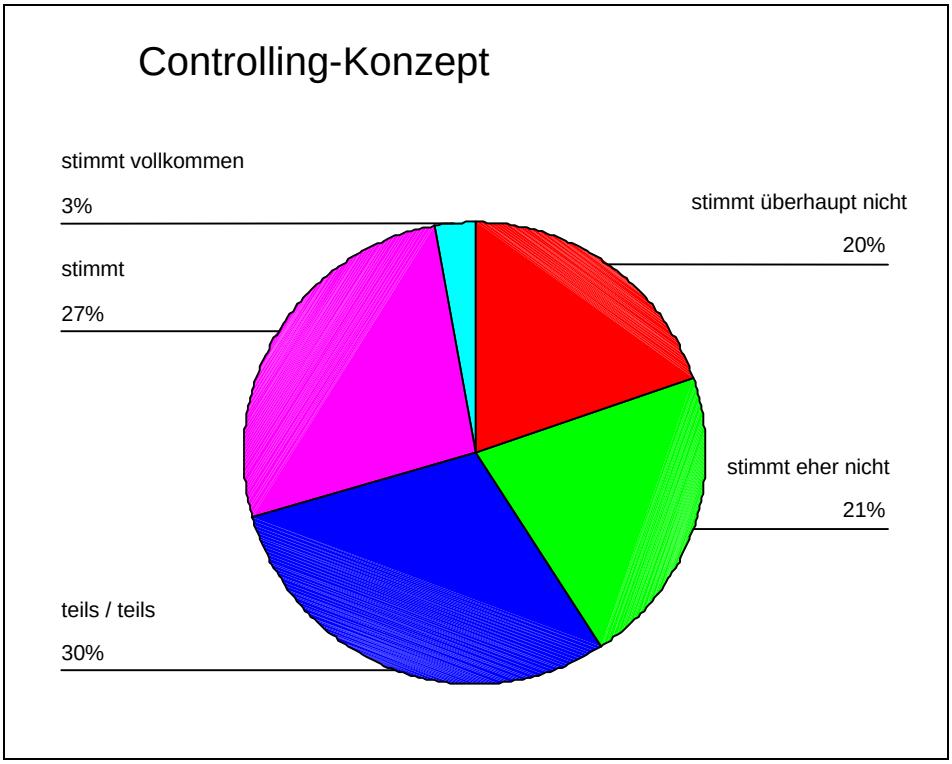
Unentschieden waren sich bei dieser Frage nur 8% - ein Wert, der bei anderen Fragen so niedrig nicht vorkam.



„Entweder hat man eine Controlling-Organisation, oder man hat keine - ein bisschen schwanger gibt’s nicht“ - so könnte man die Beantwortung dieser Frage zusammenfassen.

6.5. Und fehlendes Controlling-Konzept

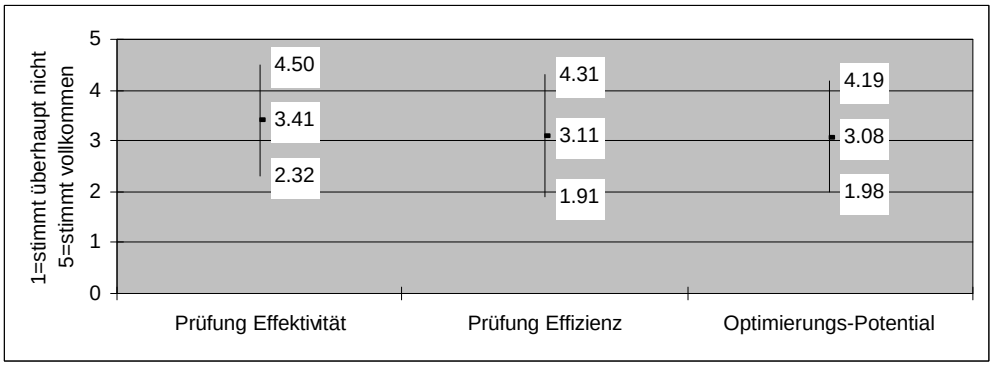
Noch schlechter sieht die Situation bei der Frage nach einem Controlling-Konzept aus. „Wir besitzen ein Controlling-Konzept, welches sämtlichen Stufen mit Entscheidungsbefugnis bekannt ist" konnte gerade noch von 30% bejaht und von 30% unentschieden beantwortet werden. Sie wurde von 41% verneint.



Dabei wäre ein Controlling-Konzept vom Umfang her ja nicht die Neuauflage der Bibel. Ein kurzes Paper von 1 bis 3 Seiten kann für eine kleine bis mittlere Unternehmung als dem Controlling strukturgebendes Arbeitspapier durchaus genügen. Das kann auch kostendämpfende Folgen haben. Nach unserer Erfahrung wird oft auch zuviel erfasst und kontrolliert, nur nicht das Wichtige durch die richtigen Stellen. Hierbei schafft ein Controlling-Konzept rasche Abhilfe.

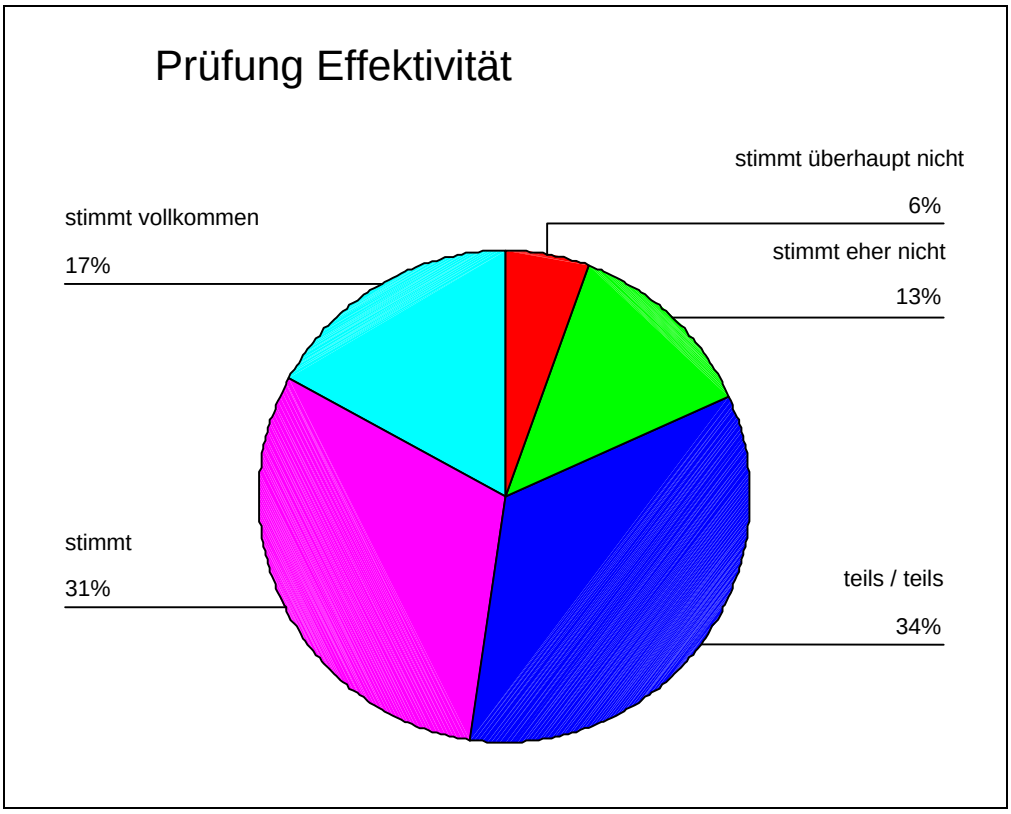
7. Wo wird Verbesserungsbedarf geortet?

Die Effektivität (Zielerreichung) der Marketing-Massnahmen wird oft überprüft, eher weniger wird die Effizienz (ökonomische Durchführung) gemessen, und allgemein wird in einem Drittel der Fälle ein Potential für Verbesserungsmassnahmen angenommen.



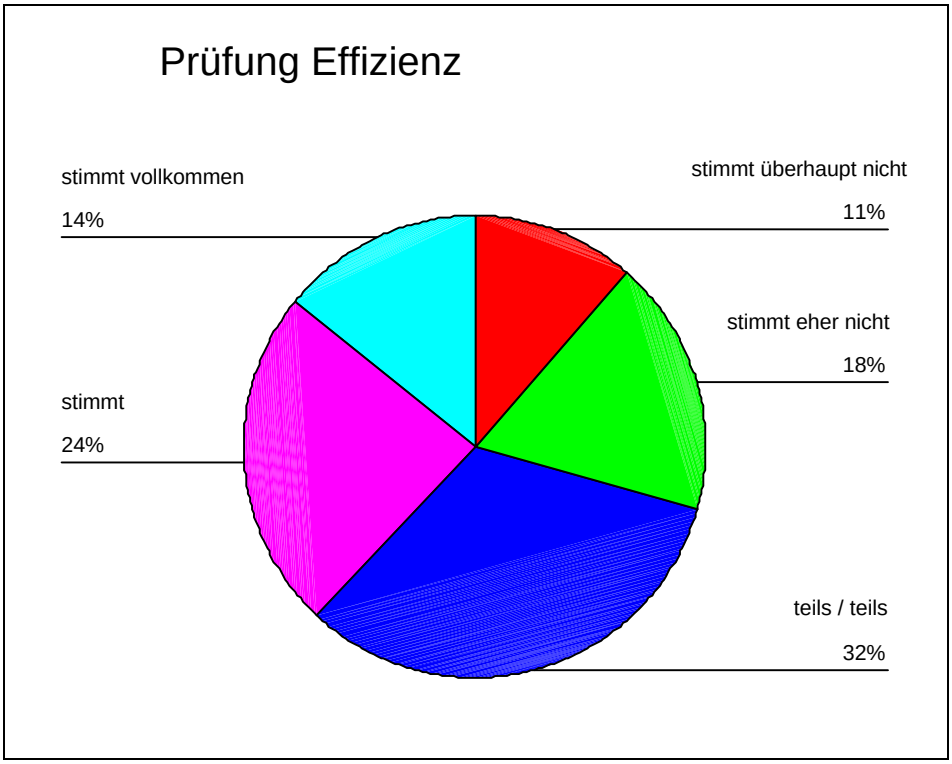
7.1. Gute Ueberprüfung der Effektivität

Annähernd die Hälfte der Befragten (48% insgesamt, davon 17% sehr genau) überprüft die Effektivität der getroffenen Marketing-Massnahmen. 34% tun dies sporadisch und nur 29% eher nicht (davon 6% annähernd nie). Diese gute Stellungnahme zum Satz „Bei uns werden Marketing-Massnahmen auf ihre Effektivität (Zielerreichung) geprüft" zeigt auf, dass auch im Marketing-Bereich die Massnahmen als Investition gesehen werden, deren Nutzen zu prüfen ist. Ein recht guter Wert also, der sich allerdings bei 53% noch verbessern lässt.



7.2. Seltener wird die Effizienz geprüft

Weniger gut steht's um die Ueberprüfung der Effizienz. „Bei uns werden Marketing-Massnahmen auf Ihre Effizienz (ökonomische Durchführung) geprüft" - die Antworten teilen sich rund in Drittel auf: 38% überprüfen die Effizienz, 32% tun dies sporadisch und 18% eher nicht bzw. 11% gar nicht.

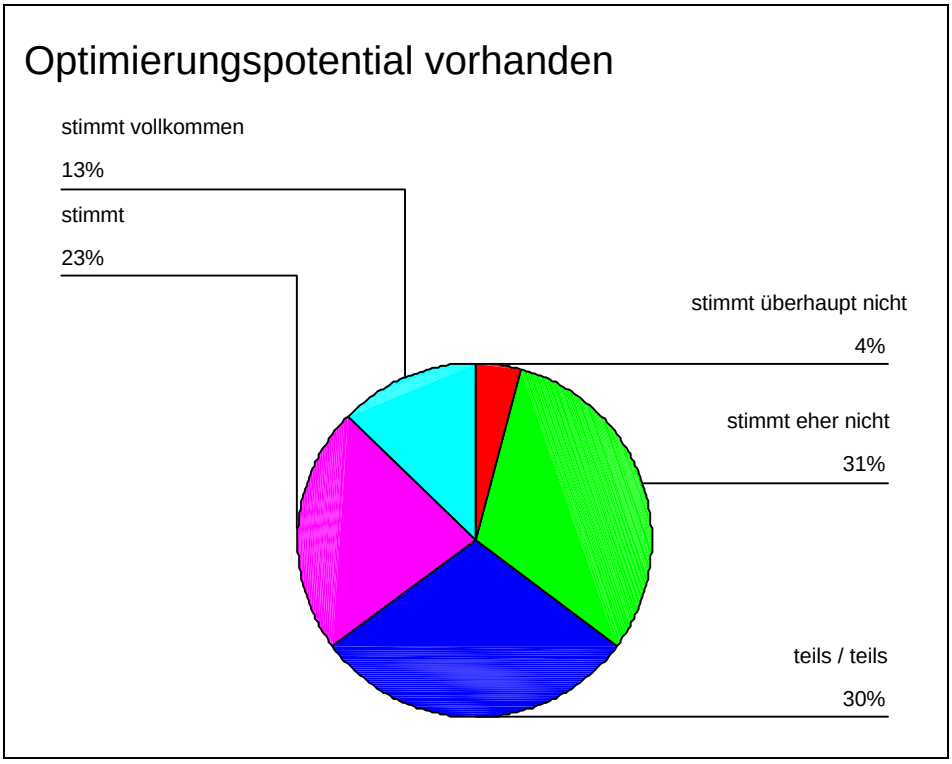


Wir sind sicher, dass gerade durch die Ueberprüfung der Effizienz ein grosses Potential an Kosteneinsparungen aufgezeigt werden kann. Das operative Marketing wird noch zu oft als eine Art Genie-Arbeit verstanden, an die man keine Effizienz-Kriterien anlegen darf. Andere uns vorliegende Untersuchungen widerlegen dies klar. Effizienzprüfung in Marketing und Kommunikation lohnt sich nach unserer Erfahrung immer.

7.3. Optimierungspotential geortet oder vermutet

Annähernd analog zur Beantwortung der Frage nach der Ueberprüfung der Effizienz wurde denn auch die Frage nach einem vorhandenen Optimierungspotential beantwortet.

„Bei uns besteht ein sehr hohes Optimierungspotential im Marketing", wurde wie folgt beantwortet:



35% sehen kein (4% davon überhaupt kein) Optimierungspotential. 30% sehen dies teilweise und in 36% wird es klar gesehen. Bei 13% kann man sogar von einem starken Bedürfnis nach Optimierung ausgehen.

8. Welche Korrelationen konnten festgestellt werden?

Sehr interessant war die Ueberprüfung der Korrelationen der einzelnen Antworten untereinander. (Eine hohe positive Korrelation zeigt auf, dass zwei Variablen immer in die gleiche Richtung zeigen, eine negative zeigt auf, dass zwei Variablen immer gegenläufig ausfallen. Der Maximalwert einer Korrelation beträgt 1.0, die Variablen korrelieren mit sich selbst zu diesem Wert).

Es kann durchaus sein, dass ein gewisser Halo-Effekt im Spiel war. (Halo-Effekt nennt man die Tendenz, nach der positiven Beantwortung der einen Frage auch die nächste Frage positiv zu beantworten oder umgekehrt. Die Fragen strahlen sozusagen aufeinander ab. Allerdings haben wir deswegen die Frage nach der Optimierung genau umgekehrt gestellt).

Die Antworten zeigen genügend klar einen Zusammenhang zwischen guter Planung, gutem Controlling und entsprechend weniger Optimierungspotential, ja sogar besserer Rendite auf.

8.1. Korrelationen mit Optimierungspotential und Rentabilität

Es wird weniger Optimierungspotential geortet, je positiver man folgende Punkte einschätzt:

- Die Planung ist institutionalisiert (-0.394)
- Die Effizienz der Marketing-Massnahmen wird überprüft (-0.384)

- Controlling wird kontinuierlich übers Jahr hinweg durchgeführt (-0.371)
- Die Budgetierung ist akzpetiert (-0.368)
- Die Effektivität der Marketing-Massnahmen wird überprüft (-0.361)
- Das Controlling ist organisiert (-0.244)
- Es existiert ein Controlling-Konzept (-0.240)

Bitte beachten: Es soll keine Abhängigkeit des Einen vom Anderen suggeriert werden, sondern nur die Korrelation bzw. das „Zusammengehen“ der beiden Variablen dargestellt werden.

Die Korrelationen mit der Rentabilität sind weniger signifikant ausgefallen. Erwähnenswert sind folgende Punkte:

- Je höher die Kontinuität des Controllings, desto höher ist auch die Rentabilität (0.210)
- Ebenso ist die Rentabilität bei denjenigen Unternehmen tendenziell höher, die sich auf die Pflege der Kunden spezialisiert haben (0.208)

Weitere Korrelationen sind den Tabellen im Anhang zu entnehmen.

8.2. Unerwartete Korrelationen

Es gab auch gänzlich unerwartete, hoch signifikante Korrelationen, welche sehr interessant sind:

- Vorhandenes Optimierungspotential und Markt-Dominanz sind positiv korreliert. Optimierungspotential wird also eher bei markt-dominanten, grösseren Unternehmen geortet (0.305).

- Natürlich sind es eher die grösseren Betriebe, welche marktdominant sind (0.246). Markt-dominant sind aber auch eher diejenigen Betriebe, welche sich auf die Innovation von Produkten spezialisiert haben (0.468).

- Die Budgetierung ist umso akzeptierter, je mehr die Strategie so formuliert ist, dass sie auch verneinbar ist (0.307), und je prägnanter die Strategie formuliert ist (0.249).

- Ebenso ist die Budgetierung umso akzeptierter, je weniger der CEO das alleinige Sagen hat (-0.286).

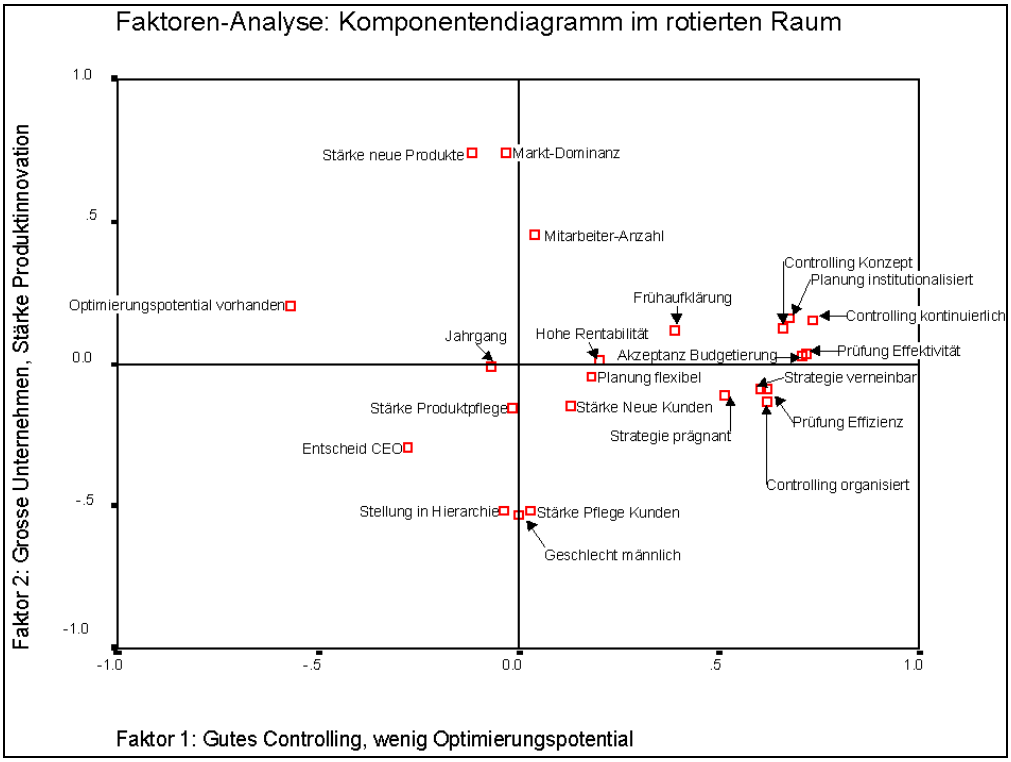
- Eine prägnante Strategie und eine institutionalisierte Planung sind korreliert (0.352), ebenso ist die prägnante Strategie mit der verneinbaren Strategie korreliert (0.332).

Besonders diesen unerwarteten Zusammenhängen zwischen Strategie und Controlling wird durch BASE-Marketing in Zukunft weiter auf den Grund gegangen.

8.3. Darstellung der Korrelationen mittels Faktorenanalyse

Damit die Antwortenden einen speziellen Nutzen aus ihrer Teilnahme haben, werden im Folgenden ihre Antworten grafisch so dargestellt, dass sie sich im Feld der Antwortenden wiederfinden und zu den anderen in Beziehung setzen können.

Ein sehr hilfreiches Mittel zur Darstellung der Korrelationen ist die Faktorenanalyse. Bei diesem statistischen Verfahren werden die vielen voneinander abhängigen Variablen auf wenige (in unserem Fall zwei) voneinander unabhängige Faktoren reduziert.

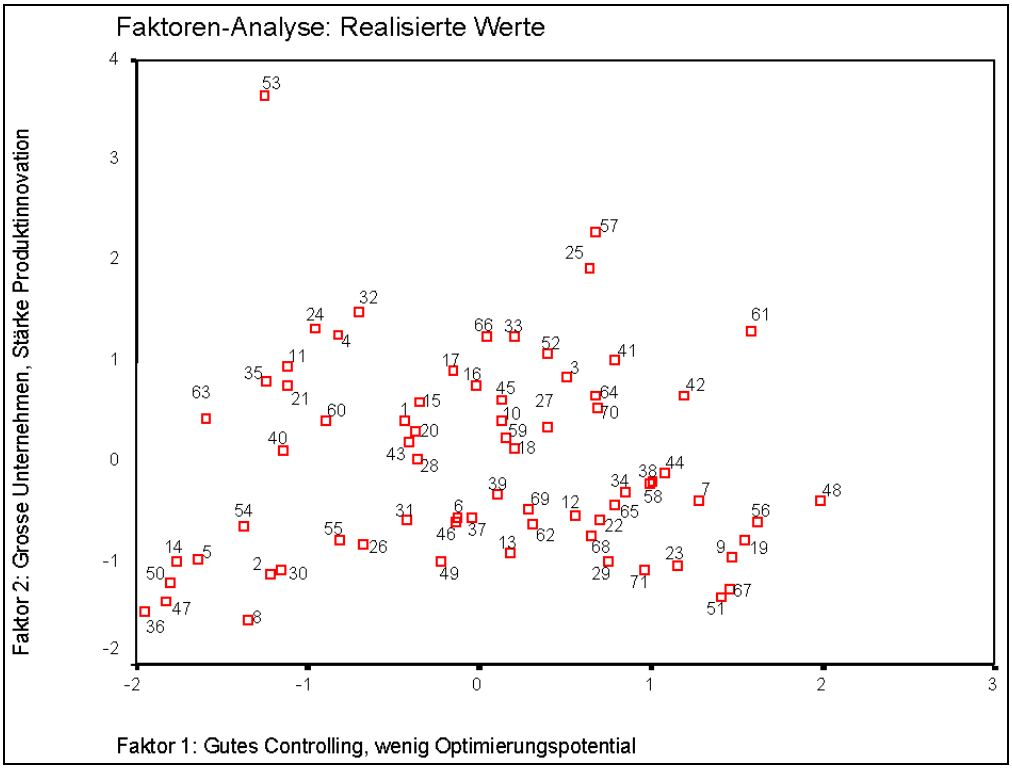


Man kann die Faktoren wie folgt interpretieren:

- Faktor 1 „Gutes Controlling, wenig Optimierungspotential“: Weiter rechts bedeutet, dass wenig Optimierungspotential vorhanden ist und ein gutes Controlling praktiziert wird.

- Faktor 2 „Grosse Unternehmen, Stärke Produktinnovation“: Weiter oben bedeutet, dass es sich um eine grössere Unternehmung handelt, deren spezifische Stärke die Produktinnovation ist. Weiter unten bedeutet, dass es sich um eine kleinere Unternehmung handelt, deren Stärke in der Kundenpflege liegt.

Damit sich die Antwortenden selber einschätzen können (vgl. Antwortliste im Anhang), werden hier die realisierten Werte ihrer Antworten abgebildet:



Wer links der 0-Linie des Faktors 1 zu liegen kommt, sollte sein Controlling überdenken. Er sollte dies umso mehr tun, je höher er auf dem Faktor 2 zu liegen kommt.

Gerne stehen wir jederzeit bereit, im vertiefenden Gespräch die einzelnen Resultate zu besprechen. Nochmals sei allen Teilnehmern herzlich für ihren positiven, wichtigen Beitrag zum Gelingen dieser Explorativ-Umfrage gedankt!

9. Anhang

9.1. Fragebogen

BASE-Marketing Umfrage
Marketing-Controlling

Vorbemerkung

Die vorliegende Umfrage ist anonym und soll es auch bleiben. Es wird keine Korrespondenz geführt. Wenn genügend Antworten zusammengekommen sind, wird allen Abonnenten des BASE-Marketing Newsletters eine Auswertung zugesandt. Die Angaben werden nicht weitergegeben.

Bitte beantworten Sie sämtliche Fragen. Nach dem Abschicken erhalten Sie eine Bestätigung Ihrer Angaben.

Fragen

Controlling	"In meiner Unternehmung werden Entscheide allein durch den CEO gefällt" (A1)	bitte auswählen
	"In meiner Unternehmung ist die Budgetierung klar, hilfreich und leistungsvoll eine reine Zeitverschwendung" (A2)	bitte auswählen
	"Controlling wird bei uns als aktiver Steuerungs-Prozess übers ganze Jahr und nicht einfach als Budget bzw. Budgetkontrolle verstanden" (A3)	bitte auswählen
	"Wir haben einen Verantwortlichen für Marketing-Controlling, den jeder in der Unternehmung als solchen kennt" (A4)	bitte auswählen
	"Wir besitzen ein Controlling-Konzept, welches sämtlichen Stufen mit Entscheidungsbefugnis bekannt ist" (A5)	bitte auswählen
	"Bei uns werden Marketing-Massnahmen auf ihre Effektivität (Zielerreichung) geprüft" (A6)	bitte auswählen
	"Bei uns werden Marketing-Massnahmen auf ihre Effizienz (ökonomische Durchführung) geprüft" (A7)	bitte auswählen
	"Bei uns besteht ein sehr hohes Optimierungspotential im Marketing" (A8)	bitte auswählen
Planung	"Bei uns ist die Planung institutionalisiert. Sie wird rollend überprüft und angepasst" (B1)	bitte auswählen
	"Bei uns ist die Planung flexibel und lässt Simulationen kommender Ereignisse zu" (B2)	bitte auswählen
	"Bei uns werden Informationen über Markt und Konkurrenz aktiv und systematisch im Sinne einer "Frühaufklärung" gesammelt" (B3)	bitte auswählen
Strategie	"Unsere Strategie lässt sich in einem einzigen Satz formulieren" (C1)	bitte auswählen
	"Dieser eine Strategie-Satz lässt sich sinnvollerweise auch verneinen" (C2)	bitte auswählen
	"Wir sind hauptsächlich stark in ..." (C3) (unter Produkten werden auch Dienstleistungen verstanden)	bitte auswählen
	"Wir dominieren den Markt" (C4)	bitte auswählen
	"Wir sind hoch rentabel" (C5)	bitte auswählen
Person	"Ich bin CEO, Geschäftsführer, Alleinentscheider einer Unternehmung" (D1)	bitte auswählen
	Mitarbeiterzahl meiner Unternehmung (D2)	bitte angeben
	Mein Geschlecht (D3)	bitte auswählen
	Mein Geburtsjahrgang (D4)	bitte angeben

Feedback abschicken Formular zurücksetzen

BASE-Marketing Dr. oec. HSG Lutz Rageth, Zürichstrasse 36, CH 8700 Küsnacht/Zürich Home

9.2. Antwort-Liste

Nummer	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	b1	b2	b3	c1	c2	c3	c4	c5	d1	d2	D4	d3	Date	Time
1	3	5	2	1	3	3	2	4	4	2	2	4	4	Innovation von Produkten	2	2	4	17	männlich	1964	18.11.2003	19:16:11
2	5	2	4	1	1	3	3	5	1	5	3	1	5	Pflege von Produkten	1	3	5	3	männlich	1946	19.11.2003	07:34:43
3	2	4	4	5	3	5	4	5	3	3	4	2	4	Innovation von Produkten	3	5	4	10	männlich	1960	19.11.2003	07:46:33
4	2	2	2	2	1	3	2	5	4	2	3	4	5	Innovation von Produkten	4	3	2	45	männlich	1967	19.11.2003	07:49:46
5	3	2	2	3	1	2	1	5	3	5	1	3	2	Pflege bestehender Kunden	2	1	5	3	männlich	1959	19.11.2003	07:52:08
6	3	2	4	2	2	3	1	2	4	4	4	4	4	Pflege bestehender Kunden	1	2	1	320	männlich	1954	19.11.2003	07:55:27
7	1	5	5	5	4	3	3	2	4	3	4	4	4	Pflege bestehender Kunden	1	4	1	70	männlich	1948	19.11.2003	07:56:13
8	5	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	4	2	Pflege bestehender Kunden	1	4	5	2	männlich	1942	19.11.2003	08:09:46
9	1	5	5	3	3	5	5	1	3	5	3	5	4	Pflege bestehender Kunden	1	3	3	5	männlich	1955	19.11.2003	08:18:49
10	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	Innovation von Produkten	3	3	4	60	männlich	1957	19.11.2003	08:26:37
11	1	2	2	1	1	2	2	4	2	3	4	4	4	Innovation von Produkten	4	4	4	50	männlich	1948	19.11.2003	08:44:00
12	2	4	4	2	3	4	4	2	3	3	3	4	4	Erschliessung neuer Märkte	1	2	2	60	männlich	1968	19.11.2003	08:53:03
13	4	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	5	5	Pflege bestehender Kunden	3	4	5	8	männlich	1963	19.11.2003	09:21:01
14	4	1	1	4	1	2	1	5	2	4	3	4	2	Pflege bestehender Kunden	2	1	4	100	männlich	1950	19.11.2003	14:51:48
15	3	3	3	1	1	4	4	3	4	4	3	2	4	Innovation von Produkten	2	1	2	3	männlich	1946	19.11.2003	15:34:04
16	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	Pflege bestehender Kunden	3	3	1	150	weiblich	1952	19.11.2003	16:27:02
17	4	4	4	4	2	2	3	4	4	5	3	4	3	Innovation von Produkten	5	2	5	18	männlich	1959	19.11.2003	17:26:45
18	2	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	Pflege bestehender Kunden	3	3	1	100	männlich	1956	20.11.2003	06:52:46
19	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	Pflege von Produkten	2	3	5	9	männlich	1968	20.11.2003	09:22:32
20	2	4	3	4	3	4	2	4	2	4	1	1	4	Pflege von Produkten	4	5	2	12	männlich	1961	24.11.2003	11:04:47
21	4	1	4	1	3	2	2	5	3	4	4	3	1	Pflege bestehender Kunden	5	5	1	500	männlich	1972	27.11.2003	10:15:56
22	1	4	5	2	3	4	4	2	4	4	3	2	3	Pflege bestehender Kunden	1	5	3	3	männlich	1954	27.11.2003	11:41:08
23	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	Pflege bestehender Kunden	2	4	5	60	männlich	1959	10.12.2003	12:02:08
24	3	4	4	1	2	1	3	3	3	3	2	2	2	Innovation von Produkten	4	3	1	55	männlich	1963	10.12.2003	12:04:06
25	2	1	5	3	3	5	5	2	4	3	2	4	4	Innovation von Produkten	3	4	1	60	weiblich	1977	10.12.2003	12:08:40
26	5	3	2	4	2	2	2	5	3	4	4	4	3	Erschliessung neuer Märkte	2	4	5	5	männlich	1965	10.12.2003	12:10:05
27	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	Erschliessung neuer Märkte	4	4	3	10	männlich	1962	10.12.2003	12:13:11
28	1	2	3	3	4	3	3	4	2	2	2	4	4	Pflege bestehender Kunden	3	3	1	6	männlich	1970	10.12.2003	12:13:31
29	3	5	5	1	1	4	4	2	5	3	5	5	2	Pflege bestehender Kunden	1	3	5	5	männlich	1955	10.12.2003	12:13:53
30	3	3	2	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	Pflege bestehender Kunden	2	4	5	3	männlich	1961	10.12.2003	12:29:02
31	5	4	5	2	4	4	3	3	2	2	2	1	1	Pflege bestehender Kunden	1	4	1	55	männlich	1978	10.12.2003	12:32:47
32	3	4	4	1	2	3	1	4	4	4	4	2	2	Innovation von Produkten	5	2	4	18	männlich	1959	10.12.2003	13:06:23
33	1	5	3	4	3	4	3	4	4	5	2	4	1	Innovation von Produkten	3	3	1	9	männlich	1953	10.12.2003	13:11:08
34	3	5	5	5	4	3	3	2	4	4	3	3	3	Pflege bestehender Kunden	3	3	3	70	männlich	1969	10.12.2003	13:13:06
35	4	3	2	1	1	3	3	3	2	4	3	2	2	Innovation von Produkten	3	3	1	6	männlich	1961	10.12.2003	13:18:07
36	5	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	Pflege bestehender Kunden	1	4	5	2	männlich	1961	10.12.2003	13:20:37
37	2	4	4	2	3	3	2	4	4	4	3	3	3	Pflege bestehender Kunden	1	3	3	14	männlich	1945	10.12.2003	13:23:54
38	1	4	3	4	2	4	4	2	5	4	2	5	5	Erschliessung neuer Märkte	3	2	3	12	männlich	1953	10.12.2003	13:57:06
39	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	Pflege bestehender Kunden	3	2	3	6	männlich	1950	10.12.2003	14:14:24
40	5	2	2	3	1	4	4	3	2	3	3	2	1	Innovation von Produkten	3	3	5	2	männlich	1965	10.12.2003	14:16:28
41	3	4	4	5	4	3	4	2	4	3	4	4	3	Innovation von Produkten	3	3	1	400	männlich	1964	10.12.2003	14:43:05
42	2	5	4	4	3	4	3	2	4	3	5	5	5	Innovation von Produkten	2	3	2	15	männlich	1951	10.12.2003	14:55:10
43	1	3	3	1	2	3	4	4	3	2	2	4	4	Pflege bestehender Kunden	4	3	2	100	männlich	1966	10.12.2003	15:03:34
44	2	4	3	5	4	5	5	2	4	3	3	3	3	Pflege bestehender Kunden	3	5	2	830	männlich	1969	10.12.2003	15:20:40
45	5	3	4	1	4	4	4	5	4	5	5	4	3	Innovation von Produkten	3	3	5	2	männlich	1976	10.12.2003	15:52:30
46	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	1	3	3	Erschliessung neuer Märkte	1	4	2	5	männlich	1962	10.12.2003	16:35:43
47	4	2	1	1	1	1	3	4	2	4	2	2	2	Pflege bestehender Kunden	1	5	5	5	männlich	1961	10.12.2003	16:36:42
48	1	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	5	5	Pflege bestehender Kunden	3	4	5	130	männlich	1953	10.12.2003	16:44:39

Nummer	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	b1	b2	b3	c1	c2	c3	c4	c5	d1	d2	D4	d3	Date	Time
49	1	5	1	4	2	4	5	3	2	4	2	2	2	Pflege bestehender Kunden	2	3	5	15	männlich	1958	10.12.2003	17:02:32
50	5	2	1	2	2	3	1	4	2	2	4	1	1	Pflege bestehender Kunden	1	3	5	1	männlich	1965	11.12.2003	06:55:12
51	5	5	5	5	5	3	3	2	4	4	4	5	5	Pflege bestehender Kunden	1	4	5	3	männlich	1964	11.12.2003	06:59:47
52	3	3	4	1	5	4	3	2	4	4	4	3	3	Innovation von Produkten	4	3	4	2	männlich	1959	11.12.2003	07:29:28
53	3	3	2	1	3	2	3	4	2	3	3	2	1	Innovation von Produkten	5	4	1	9400	weiblich	1959	11.12.2003	07:46:52
54	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	1	Pflege von Produkten	1	1	3	17	männlich	1963	11.12.2003	07:52:48
55	3	2	2	1	1	4	4	3	2	4	2	4	2	Erschliessung neuer Märkte	2	3	4	2	männlich	1957	11.12.2003	08:00:52
56	5	3	5	5	4	5	5	2	4	2	5	5	5	Erschliessung neuer Märkte	3	4	5	10	männlich	1961	11.12.2003	08:16:18
57	3	4	5	4	3	5	1	3	4	4	4	3	4	Innovation von Produkten	4	5	2	110	weiblich	1956	11.12.2003	08:17:21
58	3	5	5	2	4	4	4	3	4	4	5	2	4	Erschliessung neuer Märkte	2	3	4	3	männlich	1953	11.12.2003	10:34:18
59	1	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	Pflege von Produkten	3	2	2	70	männlich	1952	11.12.2003	11:50:55
60	1	4	5	1	2	1	1	4	2	1	4	5	1	Pflege bestehender Kunden	3	3	1	720	männlich	1963	11.12.2003	16:06:40
61	1	5	5	4	4	5	3	2	5	4	4	3	4	Pflege bestehender Kunden	3	3	2	10000	männlich	1942	11.12.2003	17:46:30
62	4	2	5	5	4	4	3	3	3	2	5	2	4	Pflege von Produkten	2	2	5	4	männlich	1968	11.12.2003	17:53:12
63	4	2	1	3	3	3	2	5	2	4	3	2	1	Innovation von Produkten	2	1	3	3	männlich	1965	11.12.2003	22:44:19
64	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	2	Innovation von Produkten	3	3	4	50	männlich	1950	12.12.2003	11:09:54
65	1	4	5	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	Pflege bestehender Kunden	1	4	1	95	männlich	1954	15.12.2003	15:43:19
66	3	5	5	1	3	4	2	3	5	5	3	1	1	Innovation von Produkten	3	3	5	3000	männlich	1947	16.12.2003	17:33:16
67	5	5	4	5	4	5	5	1	4	4	3	4	4	Pflege bestehender Kunden	2	3	5	1	männlich	1966	17.12.2003	10:53:50
68	3	4	3	4	3	5	5	2	3	3	3	4	3	Pflege von Produkten	2	3	4	3	männlich	1964	22.12.2003	15:21:31
69	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	1	4	4	Pflege bestehender Kunden	3	4	4	55	männlich	1964	23.12.2003	17:59:16
70	2	5	5	4	1	4	4	2	4	2	2	4	4	Innovation von Produkten	2	3	2	68	männlich	1951	28.12.2003	20:25:18
71	4	4	3	5	2	5	5	3	4	5	3	5	4	Pflege bestehender Kunden	2	4	4	5	männlich	1964	09.01.2004	15:45:37

9.3. Korrelationen

Korrelation nach Pearson	Akzeptanz_Budgetierung	Controlling_Konzept	Controlling_Organisation	Controlling_kontinuierlich	Markt-Dominanz	Prüfung Effektivität	Prüfung_Effizienz	Strategie_prägnant	Entscheid_CEO	Frühaufklärung	Jahrgang	Geschlecht_männlich	Mitarbeiter-Anzahl	Optimierungspotential_vorhanden
Akzeptanz_Budgetierung	1.000	0.434	0.372	0.531	-0.043	0.391	0.368	0.249	-0.286	0.154	-0.176	0.149	0.102	-0.368
Controlling_Konzept	0.434	1.000	0.473	0.563	0.129	0.424	0.303	0.169	-0.061	0.331	0.223	-0.060	0.133	-0.240
Controlling_Organisation	0.372	0.473	1.000	0.303	-0.046	0.424	0.334	0.312	-0.057	0.120	0.029	-0.011	-0.071	-0.244
Controlling_kontinuierlich	0.531	0.563	0.303	1.000	0.041	0.399	0.272	0.246	-0.188	0.370	-0.051	-0.088	0.044	-0.371
Markt-Dominanz	-0.043	0.129	-0.046	0.041	1.000	-0.038	-0.041	0.032	-0.149	0.095	0.142	-0.270	0.246	0.305
Prüfung Effektivität	0.391	0.424	0.424	0.399	-0.038	1.000	0.651	0.224	-0.139	0.293	0.004	-0.077	0.025	-0.361
Prüfung_Effizienz	0.368	0.303	0.334	0.272	-0.041	0.651	1.000	0.319	-0.095	0.113	0.167	0.023	-0.046	-0.384
Strategie_prägnant	0.249	0.169	0.312	0.246	0.032	0.224	0.319	1.000	-0.170	0.261	0.003	0.057	-0.142	-0.208
Entscheid_CEO	-0.286	-0.061	-0.057	-0.188	-0.149	-0.139	-0.095	-0.170	1.000	0.102	0.280	-0.005	-0.142	0.117
Frühaufklärung	0.154	0.331	0.120	0.370	0.095	0.293	0.113	0.261	0.102	1.000	-0.095	0.026	0.074	-0.057
Jahrgang	-0.176	0.223	0.029	-0.051	0.142	0.004	0.167	0.003	0.280	-0.095	1.000	-0.056	-0.211	0.150
Geschlecht_männlich	0.149	-0.060	-0.011	-0.088	-0.270	-0.077	0.023	0.057	-0.005	0.026	-0.056	1.000	-0.307	0.019
Mitarbeiter-Anzahl	0.102	0.133	-0.071	0.044	0.246	0.025	-0.046	-0.142	-0.142	0.074	-0.211	-0.307	1.000	-0.021
Optimierungspotential_vorhanden	-0.368	-0.240	-0.244	-0.371	0.305	-0.361	-0.384	-0.208	0.117	-0.057	0.150	0.019	-0.021	1.000
Stellung_in_Hierarchie_CEO	0.019	-0.102	0.000	-0.205	-0.203	0.066	0.094	0.013	0.495	0.115	-0.039	0.310	-0.190	0.039
Planung_flexibel	0.199	0.077	0.129	0.072	0.053	0.125	0.076	-0.026	0.033	0.020	-0.196	0.015	0.010	0.021
Planung_institutionalisiert	0.481	0.373	0.323	0.524	0.059	0.382	0.211	0.352	-0.221	0.252	-0.127	0.019	0.085	-0.394
Hohe_Rentabilität	0.126	0.194	0.083	0.210	0.087	0.106	0.156	-0.022	0.004	0.006	0.156	-0.193	0.058	-0.141
Stärke Neue Kunden	0.039	0.010	0.017	0.025	-0.076	0.071	0.153	0.174	0.041	0.046	0.042	0.087	-0.080	-0.027
Stärke Neue Produkte	0.016	-0.093	-0.168	-0.054	0.468	0.017	-0.040	-0.111	-0.008	0.069	-0.016	-0.222	0.086	0.166
Stärke Pflege Kunden	-0.006	0.057	0.062	0.029	-0.330	-0.143	-0.112	0.133	-0.044	-0.126	-0.039	0.105	0.015	-0.200
Stärke_Produktpflege	-0.056	0.040	0.141	0.009	-0.102	0.137	0.088	-0.233	0.042	0.054	0.046	0.081	-0.074	0.104
Strategie_verneinbar	0.307	0.237	0.375	0.385	-0.048	0.379	0.321	0.440	-0.190	0.186	-0.100	0.005	-0.115	-0.233

Korrelation nach Pearson	Stellung_in_Hierarchie_CEO	Planung_flexibel	Planung_institutionalisiert	Hohe_Rentabilität	Stärke Neue Kunden	Stärke Neue Produkte	Stärke Pflege Kunden	Stärke_Produktpflege	Strategie_verneinbar
Akzeptanz_Budgetierung	0.019	0.199	0.481	0.126	0.039	0.016	-0.006	-0.056	0.307
Controlling_Konzept	-0.102	0.077	0.373	0.194	0.010	-0.093	0.057	0.040	0.237
Controlling_Organisation	0.000	0.129	0.323	0.083	0.017	-0.168	0.062	0.141	0.375
Controlling_kontinuierlich	-0.205	0.072	0.524	0.210	0.025	-0.054	0.029	0.009	0.385
Markt-Dominanz	-0.203	0.053	0.059	0.087	-0.076	0.468	-0.330	-0.102	-0.048
Prüfung Effektivität	0.066	0.125	0.382	0.106	0.071	0.017	-0.143	0.137	0.379
Prüfung_Effizienz	0.094	0.076	0.211	0.156	0.153	-0.040	-0.112	0.088	0.321
Strategie_prägnant	0.013	-0.026	0.352	-0.022	0.174	-0.111	0.133	-0.233	0.440
Entscheid_CEO	0.495	0.033	-0.221	0.004	0.041	-0.008	-0.044	0.042	-0.190
Frühaufklärung	0.115	0.020	0.252	0.006	0.046	0.069	-0.126	0.054	0.186
Jahrgang	-0.039	-0.196	-0.127	0.156	0.042	-0.016	-0.039	0.046	-0.100
Geschlecht_männlich	0.310	0.015	0.019	-0.193	0.087	-0.222	0.105	0.081	0.005
Mitarbeiter-Anzahl	-0.190	0.010	0.085	0.058	-0.080	0.086	0.015	-0.074	-0.115
Optimierungspotential_vorhanden	0.039	0.021	-0.394	-0.141	-0.027	0.166	-0.200	0.104	-0.233
Stellung_in_Hierarchie_CEO	1.000	0.214	-0.036	-0.027	0.067	-0.133	0.019	0.108	0.061
Planung_flexibel	0.214	1.000	0.245	-0.026	0.022	-0.029	0.011	0.003	0.065
Planung_institutionalisiert	-0.036	0.245	1.000	-0.036	0.064	0.110	-0.020	-0.207	0.332
Hohe_Rentabilität	-0.027	-0.026	-0.036	1.000	0.019	-0.134	0.208	-0.157	0.115
Stärke Neue Kunden	0.067	0.022	0.064	0.019	1.000	-0.247	-0.332	-0.118	0.132
Stärke Neue Produkte	-0.133	-0.029	0.110	-0.134	-0.247	1.000	-0.645	-0.229	-0.086
Stärke Pflege Kunden	0.019	0.011	-0.020	0.208	-0.332	-0.645	1.000	-0.308	-0.065
Stärke_Produktpflege	0.108	0.003	-0.207	-0.157	-0.118	-0.229	-0.308	1.000	0.104
Strategie_verneinbar	0.061	0.065	0.332	0.115	0.132	-0.086	-0.065	0.104	1.000

Korrelation nach Pearson	Akzeptanz_Budgetierung	Controlling_Konzept	Controlling_Organisation	Controlling_kontinuierlich	Markt-Dominanz	Prüfung Effektivität	Prüfung_Effizienz	Strategie_prägnant	Entscheid_CEO	Frühaufklärung	Jahrgang	Geschlecht_männlich	Mitarbeiter-Anzahl	Optimierungspotential_vorhanden
Signifikanz (2-seitig)														
Akzeptanz_Budgetierung	.	0.000	0.001	0.000	0.721	0.001	0.002	0.036	0.016	0.201	0.143	0.216	0.398	0.002
Controlling_Konzept	0.000	.	0.000	0.000	0.284	0.000	0.010	0.158	0.614	0.005	0.062	0.617	0.270	0.044
Controlling_Organisation	0.001	0.000	.	0.010	0.706	0.000	0.004	0.008	0.635	0.318	0.809	0.925	0.556	0.040
Controlling_kontinuierlich	0.000	0.000	0.010	.	0.734	0.001	0.022	0.038	0.116	0.001	0.674	0.464	0.713	0.001
Markt-Dominanz	0.721	0.284	0.706	0.734	.	0.755	0.735	0.790	0.215	0.433	0.236	0.023	0.039	0.010
Prüfung Effektivität	0.001	0.000	0.000	0.001	0.755	.	0.000	0.061	0.249	0.013	0.971	0.523	0.836	0.002
Prüfung_Effizienz	0.002	0.010	0.004	0.022	0.735	0.000	.	0.007	0.428	0.348	0.165	0.849	0.701	0.001
Strategie_prägnant	0.036	0.158	0.008	0.038	0.790	0.061	0.007	.	0.158	0.028	0.978	0.638	0.238	0.081
Entscheid_CEO	0.016	0.614	0.635	0.116	0.215	0.249	0.428	0.158	.	0.395	0.018	0.966	0.238	0.330
Frühaufklärung	0.201	0.005	0.318	0.001	0.433	0.013	0.348	0.028	0.395	.	0.433	0.829	0.542	0.638
Jahrgang	0.143	0.062	0.809	0.674	0.236	0.971	0.165	0.978	0.018	0.433	.	0.645	0.077	0.213
Geschlecht_männlich	0.216	0.617	0.925	0.464	0.023	0.523	0.849	0.638	0.966	0.829	0.645	.	0.009	0.876
Mitarbeiter-Anzahl	0.398	0.270	0.556	0.713	0.039	0.836	0.701	0.238	0.238	0.542	0.077	0.009	.	0.859
Optimierungspotential_vorhanden	0.002	0.044	0.040	0.001	0.010	0.002	0.001	0.081	0.330	0.638	0.213	0.876	0.859	.
Stellung_in_Hierarchie_CEO	0.872	0.397	0.998	0.086	0.089	0.583	0.436	0.912	0.000	0.340	0.750	0.009	0.113	0.745
Planung_flexibel	0.097	0.523	0.284	0.551	0.661	0.298	0.527	0.828	0.785	0.869	0.101	0.898	0.936	0.864
Planung_institutionalisiert	0.000	0.001	0.006	0.000	0.624	0.001	0.078	0.003	0.064	0.034	0.291	0.878	0.483	0.001
Hohe_Rentabilität	0.295	0.105	0.492	0.079	0.473	0.378	0.194	0.854	0.973	0.963	0.195	0.107	0.629	0.240
Stärke Neue Kunden	0.750	0.935	0.890	0.837	0.528	0.555	0.203	0.146	0.734	0.701	0.727	0.470	0.505	0.820
Stärke Neue Produkte	0.893	0.441	0.162	0.655	0.000	0.889	0.740	0.356	0.947	0.569	0.895	0.062	0.478	0.166
Stärke Pflege Kunden	0.959	0.638	0.605	0.808	0.005	0.234	0.354	0.269	0.716	0.294	0.746	0.382	0.902	0.094
Stärke_Produktpflege	0.642	0.739	0.240	0.939	0.398	0.254	0.468	0.051	0.725	0.653	0.705	0.503	0.540	0.389
Strategie_verneinbar	0.009	0.046	0.001	0.001	0.689	0.001	0.006	0.000	0.113	0.121	0.406	0.964	0.338	0.051

Korrelation nach Pearson	Stellung_in_Hierarchie_CEO	Planung_flexibel	Planung_institutionalisiert	Hohe_Rentabilität	Stärke Neue Kunden	Stärke Neue Produkte	Stärke Pflege Kunden	Stärke_Produktpflege	Strategie_verneinbar
Signifikanz (2-seitig)									
Akzeptanz_Budgetierung	0.872	0.097	0.000	0.295	0.750	0.893	0.959	0.642	0.009
Controlling_Konzept	0.397	0.523	0.001	0.105	0.935	0.441	0.638	0.739	0.046
Controlling_Organisation	0.998	0.284	0.006	0.492	0.890	0.162	0.605	0.240	0.001
Controlling_kontinuierlich	0.086	0.551	0.000	0.079	0.837	0.655	0.808	0.939	0.001
Markt-Dominanz	0.089	0.661	0.624	0.473	0.528	0.000	0.005	0.398	0.689
Prüfung Effektivität	0.583	0.298	0.001	0.378	0.555	0.889	0.234	0.254	0.001
Prüfung_Effizienz	0.436	0.527	0.078	0.194	0.203	0.740	0.354	0.468	0.006
Strategie_prägnant	0.912	0.828	0.003	0.854	0.146	0.356	0.269	0.051	0.000
Entscheid_CEO	0.000	0.785	0.064	0.973	0.734	0.947	0.716	0.725	0.113
Frühaufklärung	0.340	0.869	0.034	0.963	0.701	0.569	0.294	0.653	0.121
Jahrgang	0.750	0.101	0.291	0.195	0.727	0.895	0.746	0.705	0.406
Geschlecht_männlich	0.009	0.898	0.878	0.107	0.470	0.062	0.382	0.503	0.964
Mitarbeiter-Anzahl	0.113	0.936	0.483	0.629	0.505	0.478	0.902	0.540	0.338
Optimierungspotential_vorhanden	0.745	0.864	0.001	0.240	0.820	0.166	0.094	0.389	0.051
Stellung_in_Hierarchie_CEO	.	0.073	0.765	0.826	0.581	0.267	0.877	0.372	0.613
Planung_flexibel	0.073	.	0.039	0.829	0.856	0.812	0.924	0.982	0.593
Planung_institutionalisiert	0.765	0.039	.	0.765	0.594	0.363	0.869	0.084	0.005
Hohe_Rentabilität	0.826	0.829	0.765	.	0.878	0.264	0.081	0.190	0.339
Stärke Neue Kunden	0.581	0.856	0.594	0.878	.	0.038	0.005	0.328	0.274
Stärke Neue Produkte	0.267	0.812	0.363	0.264	0.038	.	0.000	0.055	0.476
Stärke Pflege Kunden	0.877	0.924	0.869	0.081	0.005	0.000	.	0.009	0.592
Stärke_Produktpflege	0.372	0.982	0.084	0.190	0.328	0.055	0.009	.	0.390
Strategie_verneinbar	0.613	0.593	0.005	0.339	0.274	0.476	0.592	0.390	.