

Marketing- und Kommunikationscontrolling oder: der Elefant im Raum

Guido Kleinhietpaß

Die Erwartungshaltung der meisten Leser erfordert vermutlich, dass ich mit dem berühmten Zitat „Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausbebe, ist verschwendet. ...“ beginne. Wobei das Zitat entgegen landläufiger Meinung höchstwahrscheinlich weder vom Automobilbauer Henry Ford noch vom Seifenhersteller Viscount Leverhulme, sondern vom Department Store-König John Wanamaker (1838-1922) stammt. Zwei Gedanken drängen sich mir dazu auf. Der erste lautet: Das Interesse an der Wirksamkeit von Kommunikationsmaßnahmen ist offensichtlich schon sehr alt. Der zweite Gedanke ist deutlich brisanter: wenn obiges Zitat immer noch das Bewusstsein der Leser prägt, dann kann es um das Marketing- und Kommunikationscontrolling der meisten Unternehmen nicht gut bestellt sein. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Dabei ist es durchaus so, dass einige der aktuellen Begriffe bekannt sind. Das gilt vor allem dann, wenn es sich um das Internet

oder ähnlich digital angehauchte Begriffe gilt: Page Visits, Unique Visitors, Impressions, Bounce Rate vs. Exit Rate, Off-Page vs. On-Page SEO, SEA, Snippet, Communication-Touchpoint-Analyse, Medienresonanzanalyse, Reputationsanalyse, Recall vs. Recognition, usw. Manche von Ihnen sind mit diesen Begriffen vertraut und können sie sicher anwenden. Für andere Leser hingegen werden es meist Schlagworte sein. In dem Fall hoffe ich, dass Sie nicht als Marketing-Controller tätig sind.

Vermutlich werden diesen Artikel aber nicht viele Marketing-Controller lesen. Es gibt kaum Controller mit dieser Spezialisierung. Mein persönlicher Eindruck aus zahlreichen Gesprächen mit Seminarteilnehmern ist, dass viele Unternehmen allenfalls ein rudimentäres Marketing-Controlling haben – wenn überhaupt. Der Satz „Wir buchen auf Marketing-Kostenstellen“ ist ebenso wenig ein Indikator für eine gute Kostenrechnung wie für das Vorhandensein eines Marketing-Controllings.

Die Schwächen gehen aber über die Kosten hinaus. Schaut man sich in Beratungsprojekten an, welche Kommunikationsziele in der Praxis angestrebt werden, dann stellt sich Ernüchterung ein. Keine der Zielgrößen passt zum klassischen Reporting. Zudem fehlt es häufig bereits an einfachen Aspekten wie z. B. Spezifizierung, Messbarkeit, Konsistenz oder Zeitbezug. **Abb. 1** gibt davon einen Eindruck.

Schon Seneca wusste: „Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, weht kein Wind günstig.“ Controller bevorzugen Absatz und Umsatz, um den Bezug zur GuV herzustellen. Mitarbeitende aus den Kommunikationsabteilungen (Marketing, PR, IR, usw.) interessieren sich eher für Reputation, Image oder Share-of-voice. Die Gespräche von Kommunikation und Controlling scheitern meist schon daran, dass Begriffe und Zielgrößen des jeweils anderen (scheinbar) nicht kompatibel sind. Mit dem „Wirkungsstufenmodell“ ist das Prinzip der

Communication-Plan USA 2024-2026

Communication Budget

Year	2024	2025	2026
FTE	2	3	5
US-\$ (K\$)	360	680	1,300

Methods & Activities

- Social media posts (mainly LinkedIn)
- Create attractive visuals
- Improve off-page SEO
- Introduce new technologies in advertising performance monitoring
- Concentration on new customers

Communication Targets

- Explain employes and customers our ESG-activities and progress
- Employer Branding: our US-Company as a great workplace by increasing the employee satisfaction
- Increase awareness of our solutions (especially for xxx) in the yyy target customer groups
- Positive tonality in 80% of all clippings
- Create a positive return on advertising spend (ROAS) of 10%

Communication Topics

- Sustainability and climate protection
- Innovation by digitization
- Broad range of products and our USP (especially quality)
- ‘The Original since 1968’
- Trustworthy partner
- Employer Branding: for Employees and Partners

Abb. 1: Beispiel eines Marketing-Budgets

Überleitung aber schon lange bekannt: Die Erstveröffentlichungen durch den Internationalen Controller Verein und die Deutsche Public Relations Gesellschaft war immerhin bereits 2009. Auch an Software oder begleitenden Aufsätzen mangelt es nicht – auch hier im Controller Magazin, z. B. Kleinhietpaß/Seidel in Ausgabe 3/2011 oder jüngst Pollmann in Ausgabe 5/2023. Ob die Umsetzung des Themas an der berüchtigten „3M-Methode“ scheitert (man müsste mal ...)? Oder ist das Thema nicht bedeutsam genug? Fehlt ganz allgemein die Zeit oder gibt es Dringlicheres wie z. B. die Digitalisierung?

Wie dringlich ist das Thema denn? Schauen wir auf Zahlen. Wanamaker soll 1861 den gesamten Umsatz des ersten Tages [!] seines neuen Geschäfts in Werbung investiert haben. Laut dem Buch "How to Succeed" (Dr. Orison Swett Marden, 1896) sollen es 38 US-\$ gewesen sein. Verzichten wir auf eine Umrechnung auf heutige Werte und schauen uns die Zahlen von Nielsen Media Research an: 2022 betrug die „above-the-line“-Werbung in Deutschland rund 36,7 Mrd. Euro. Betrachtet man diese Information mit dem Eingangszitat „Half the money I spend on advertising is wasted; **the trouble is I don't know which half.**“, dann darf man konstatieren: **Es steht ein Elefant im Raum!** Zumindest bei einigen Unternehmen, denn teilweise stellen sich die Fachabteilungen der Herausforderung, ein Marketing- und Kommunikationscontrolling aufzubauen. Bei Controlling-Abteilungen erlebe ich das leider nicht. Ausgangspunkt meiner Kommunikationscontrolling-Projekte als Consultant war bislang kein einziges Mal die Controlling-Abteilung, sondern immer die Fachabteilung.

Wer als Controller beansprucht, für Transparenz zu stehen und „single source of truth“ zu sein, sollte folgende Fragen klären:

- Wie hoch sind unsere Kosten für Werbung (Mitarbeiter, Agenturen, usw.) und welchen Anteil an den Gesamtkosten oder dem Jahresüberschuss machen sie aus?
- Können wir es uns leisten, beim ‚langen Hebel‘ Ertrag oberflächlich zu sein, weil wir den ‚kurzen Hebel‘ Kosten besonders gut beherrschen?
- Beherrschen und steuern wir wirklich die Kosten im Marketing, wenn wir die erzeugte Leistung nicht verstehen?
- Wie lässt es sich vor den übrigen Fachabteilungen rechtfertigen, dass es im Unternehmen kein Marketing-&Kommunikations-Controlling gibt? Oder alternativ: Ist es richtig, dass die Kommunikationsabteilung eigene Kennzahlen berichtet – die nicht an das allgemeine Steuerungssystem des Unternehmens angebunden sind?
- Weichen wir Controller den ungeklärten komplexen Themen aus und wie steht es um unsere Kompetenz, uns in neue Themen einzuarbeiten?
- Woher sollen in ein paar Jahren die Daten für predictive & prescriptive Analytics herkommen, wenn wir heute nicht beginnen, Daten zu erzeugen, zu sammeln, zu strukturieren, uns um diagnostic & descriptive Analytics zu kümmern? ■

Zu einigen dieser Fragen finden Sie Hinweise im Themenschwerpunkt dieser Ausgabe des Controller Magazins. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter: g.kleinhietpass@ca-akademie.de



Dipl.-oec. Guido Kleinhietpaß

ist Trainer und Partner der CA Akademie AG. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten zählen Businessplanung, Investitionsrechnung, Kennzahlenanalyse, Verrechnungspreise und Vertriebs-Controlling. Er ist Co-Referent des Fachseminars Verrechnungspreise der Controller Akademie. Daneben ist er Autor verschiedener Fachbücher. g.kleinhietpass@ca-akademie.de