



Für Marco Casanova ist Marketing zwar mitunter existenziell, es hat aber durchaus auch seine Grenzen.

## MARKETING & CONTROLLING

# Tendenz zur Trivialisierung des Marketing

Interview: Vera Hermes

**Marketing und Controlling sind Sparing-Partner, ist der Schweizer Markenexperte Marco Casanova überzeugt. Ihn treibt um, dass es sich viele Marketer zurzeit allzu leicht machen und nur noch in einfach messbares Marketing investieren. Das Ergebnis dürfte auch den ergebnisorientierten Controllern nicht gefallen.**

**C** Sie vertreten die These: Können Marketer nicht nachweisen, dass sie finanziellen Mehrwert bringen, braucht man sie auch nicht. Wieso?

**Casanova:** Es gilt heute für das Marketing, sich Kompetenzen anzueignen und in Marketing-ROI-Konzepten zu investieren. Dies wird von Geschäftsleitung und Controlling gefordert und schlicht auch zunehmend erwartet. Interessant ist ja auch, sich mal anzuschauen, wo heutzutage die Macht in den Unternehmen liegt.

**C** Bei wem liegt denn die Macht?

**Casanova:** Mit Ausnahme der Bereiche FMCG und Luxusmarken besetzen zunehmend Juristen, Finanzexperten und Ingenieure die Schlüsselpositionen in Unternehmen. Diese Entwicklung akzentuiert sich sogar noch. Und zwar beobachte ich, dass in großen börsennotierten Unternehmen, zum Beispiel im Pharma- oder auch im Finanzbereich, selbst die Position des CCO [Chief Creative Officer, Anm. d. Red.] nicht mehr mit Kommunikationsexperten, sondern entweder mit Industrie- oder mit Prozessfachleuten besetzt wird. Im Bereich der FMCG und der Luxusmarken werden die relevanten, strategischen Marketingentscheidungen nicht in der Marketingabteilung getroffen, sondern vielfach in der Geschäftsleitung. Der Grund: Wenn ich zwischen 30 und 40 Prozent meines Umsatzes in Marketing investiere, dann sind Marketingentscheidungen Chefsache.

**C** Dann sind die Marketer in diesen Branchen also nur mehr Erfüllungsgehilfen?

**Casanova:** Nein, denn in Unternehmen, in denen 30 bis 40 Prozent des Umsatzes in Marketing investiert wird – Marketing also sehr wichtig ist –, sitzen Marketingexperten in der Geschäftsleitung.

**C** Marketer haben gemeinhin ein gespaltenes Verhältnis zum Controlling. Warum eigentlich?

**Casanova:** Der Grund liegt in der unterschiedlichen Perspektive. Während das Controlling im klassischen Sinne eine interne Optik hat, die geprägt ist von Kostenkontrolle und Effizienz, nimmt das Marketing die externe Perspektive ein, in der die Effektivität im Fokus steht. Daher sehe ich die Thematik Marketing versus Controlling als einen künstlich herbeigeredeten Gegensatz, da es aus Sicht des Gesamtunternehmens beide Perspektiven zwingend

braucht. Idealerweise ist das Controlling ein Sparring-Partner des Marketing und umgekehrt.

### C Sprechen beide denn überhaupt die gleiche Sprache?

**Casanova:** An der Schnittstelle zwischen Finanzen und Marketing braucht es in der Tat ein gutes Beziehungsmarketing, sodass beide Seiten ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten gegenseitig verstehen und unternehmerische Ressourcen optimal und idealerweise auch kombiniert nutzen. Die fachspezifischen Ausdrucksweisen auf beiden Seiten sind dabei sicher nicht sehr hilfreich für den Dialog. Übrigens: Die Finanzfachleute bewegen sich nicht zwangsläufig auf sichererem Grund als das Marketing, denken Sie nur einmal an die Problematik der finanziellen Bewertungen. Neuere empirische Untersuchungen zum Spannungsfeld Controlling und Marketing fördern interessante Entwicklungen zutage, zum Beispiel, dass man sich aufeinander zubewegt: Das heißt, die Finanzen werden marketingorientierter und das Marketing wird finanzorientierter. Es ist eine verstärkte inhaltliche Zusammenarbeit zu beobachten. Zum Beispiel in den Bereichen FMCG und auch Luxusmarken hat das Marketing-Controlling vielfach bereits einen sehr hohen Professionalisierungsgrad erreicht. Hier arbeiten in den erfolgreichen Firmen Marketing und Controlling eng zusammen, oftmals gibt es sogar Marketing-Controlling-Abteilungen.

### C Lässt sich die Wirkung von Marketing denn tatsächlich detailliert in Euro und Cent berechnen?

**Casanova:** Ja, ‚ex post‘ sehr gut. Die Herausforderung ist die ‚Ex-ante‘-Messung, also das Antizipieren von Wirkungen von Marketingmaßnahmen. Hier findet derzeit eine signifikante Entwicklung statt, die ich mit Sorge beobachte. Wenn ich die Wirkung im Marketing zu beweisen habe, kann ich mich prinzipiell für zwei unterschiedliche Vorgehen entscheiden: Entweder ich investiere zunehmend in einfache, leicht nachweisbare Werbeformen, oder ich gehe nicht den Weg des geringen Widerstands, sondern

stelle mich der Herausforderung, den Return on Marketing Investment auch bei schwieriger zu quantifizierenden Werbeformen herzuleiten.

### C Welche Disziplinen gewinnen, wenn sich Marketer für den Weg des geringen Widerstands entscheiden?

**Casanova:** Von der Entscheidung für leicht nachweisbare Werbeformen profitieren heute sehr ausgeprägt das Dialogmarketing und auch die Online-Werbung. Das heißt: Taktische Instrumente dominieren den Marketingmix. Das ist eine Tendenz zur Trivialisierung des Marketing, da die Marketingabteilungen vielfach in reine Produkt- und Absatzförderungsmaßnahmen investieren, deren Erfolg leichter nachweisbar ist – oft auch ohne zusätzliche Marktforschung. Zunehmend auf der Strecke bleibt die Imagewerbung, obwohl die Firmenreputation einen zentralen Wertschöpfungsfaktor darstellt und eine professionelle Bewirtschaftung der Unternehmensmarke durch ein gezieltes Reputations- und Stakeholder-Management gerade heute eine entscheidende Rolle spielt. Diese sehr kurzfristige Optik, nur einfache Erfolgsausweise anzustreben, ohne Mehrinvestitionen in die Unternehmensreputation zu tätigen, ist riskant und kann sich für den zukünftigen Unternehmenserfolg als fatal erweisen.

### C Bleiben dabei auch Kreativität, Mut und Innovationskraft auf der Strecke?

**Casanova:** Mut und Kreativität sind kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, um Marketingziele zu erreichen. Erfolgreiche Kreativität ist zielorientiert und muss sich an der Bottom-line-Performance des Unternehmens messen lassen. Deswegen ist es zwingend notwendig, dass das Marketing die Sprache des Topmanagements versteht und Möglichkeiten, aber auch Limitierungen des Marketing offen deklariert. Was kann Marketing in einer spezifischen Industrie und Situation bewirken und was eben auch nicht? Marketing verwirkt seine Glaubwürdigkeit, wenn es dies nicht tut. Marketing ist wichtig, teilweise sehr wichtig, oder sogar existenziell, aber Marketing kann nicht alles leisten. ➤

**Marco Casanova** ist Managing Partner und Executive Consultant des Branding-Institute in Muri bei Bern. Er lehrt zudem Marketing an der Universität Bern und der Fachhochschule Zürich und ist Initiator der Interessensgemeinschaft IG Branding, einer Plattform, auf der sich die Markenverantwortlichen von Unternehmen wie ABB, Allianz, Bertelsmann, Henkel, Mercedes-Benz, Novartis, UBS, Shell, Siemens und Swisscom zum regelmäßigen Fachaustausch treffen.