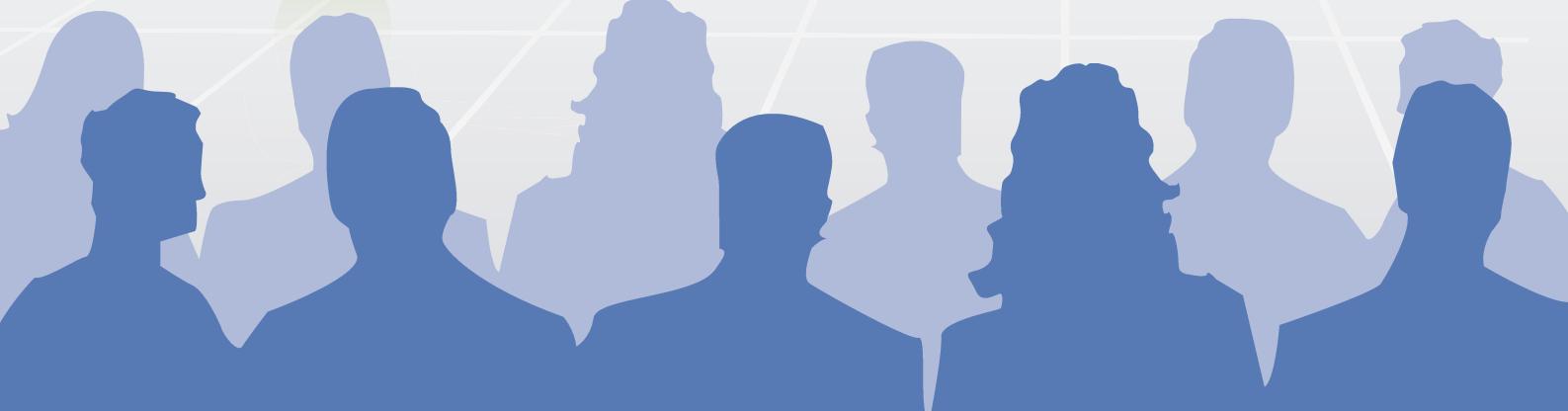
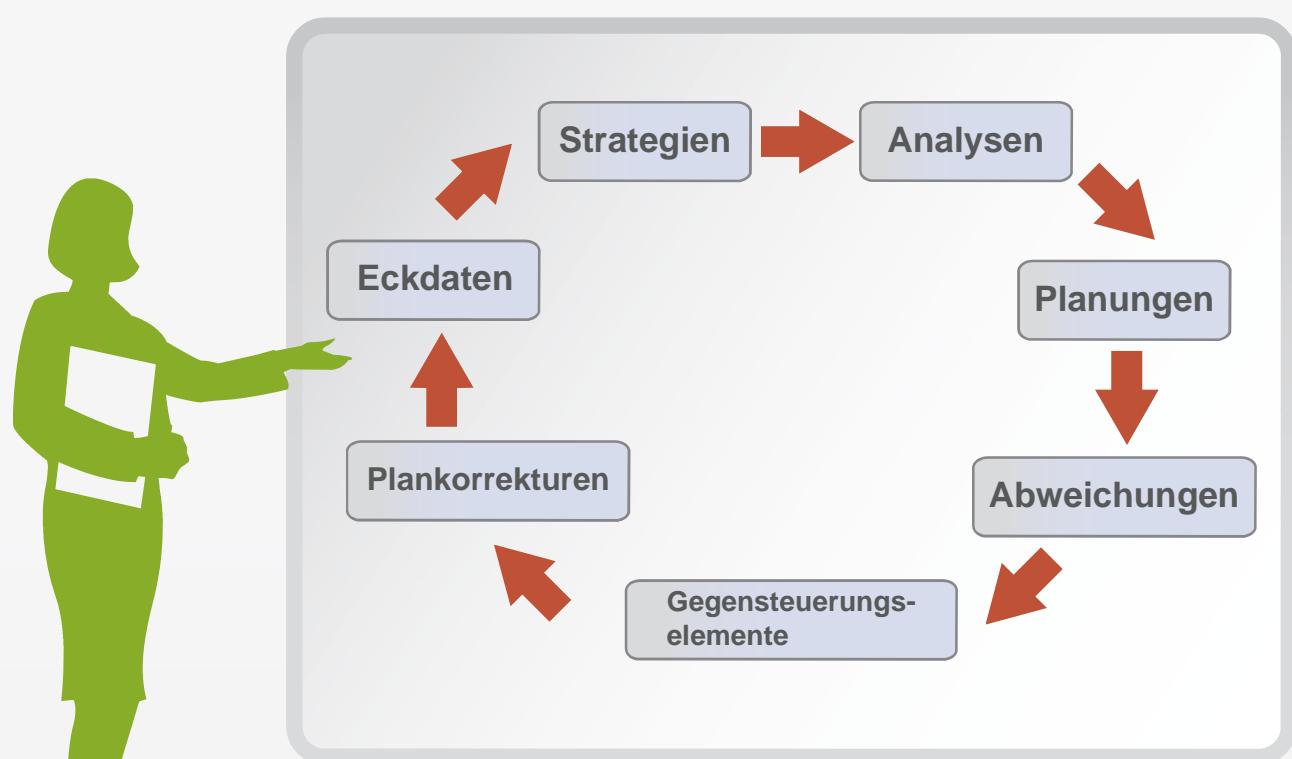


Marketing-Controlling ganzheitlich praktizieren



Inhaltsverzeichnis

1 MARKETING CONTROLLING	3
2 MARKETING-CONTROLLING-ABLAUF	6
2.1 Marktergebnisentwicklungen erfassen	7
3 MARKETING-CONTROLLING-ECKDATEN	10
3.1 Marktanteil und Gewinn.....	11
3.2 Kapitalrendite	12
3.3 Eigenkapitalquote.....	14
4 MARKETING-CONTROLLING-STRATEGIEN.....	16
4.1 Geschäftsdifferenzierung	17
4.2 Kostenführerschaft	18
4.3 Stärkenkonzentration	19
4.4 Umsatzverteilung.....	20
5 MARKETING-CONTROLLING-ANALYSEN	23
5.1 Strategische Geschäftseinheiten	23
5.2 Lagebeurteilung.....	24
5.3 Marktattraktivität	25
5.4 Wettbewerbsposition	26
5.5 Portfolio-Positionierung	30
6 MARKETING-CONTROLLING-PLANUNGEN	31
6.1 Wirtschaftlichkeitsplanungen.....	32
6.1.1 Planungs-Informationsquellen	33
6.1.2 Planung der Erlöse	35
6.1.3 Planung der Marktanteile	38
6.1.4 Planung der Kosten	40
6.1.5 Planung des Erfolgs.....	42
6.1.6 Planung des Budgets.....	43
7 MARKETING-CONTROLLING-ABWEICHUNGEN.....	47
7.1 Marktveränderungen	47
7.2 Aktivitätenprogramme	48
8 MARKETING-CONTROLLING GEGENSTEUERUNGSMETHODEN ..	50
8.1 Ruinöser Wettbewerb.....	51
8.2 Werbeerfolgskontrolle	52
8.3 Produktpolitische Marketingschritte	55
9 MARKETING-CONTROLLING-PLANKORREKTUREN	56

1 MARKETING CONTROLLING

War der Urvater aller Controller eine Person, die in den Südstaaten Finanzmittel einzog, um Privilegien und Gemeinden zu schützen, indem er ihnen die Verwendung der Gelder für Kriegszwecke garantierte, so entstanden, wenn auch viel später, in Europa „Controlling-Abteilungen“, weil Konzernmütter Rechenschaft über Investitionen und Gewinnversprechen von ihren Tochtergesellschaften verlangten.

Bestand die Aufgabe des Controllers bei den Konföderierten hauptsächlich darin, die Privilegien und das territoriale Gebiet zu schützen, was ihn berechtigte, Geld in den Krieg zu investieren, so ist es bei den Unternehmen die Gewinnerwartung, in die investiert wird.

Dazu müssen Marketingziele, Marketingstrategien und Marketingmaßnahmen in Unternehmen ständig auf ihre Zielerreichung hin überprüft werden. Soll es also Sinn des Controlling sein, das Unternehmen lenken zu helfen, dass es ausreichenden Gewinn erzielt, und dazu das Risiko zu minimieren, so muss da, wo der Umsatz und ein Teil der Rendite erwirtschaftet wird, der Hauptansatzpunkt des Controlling liegen im Bereich Marketing!

So gesehen ist Controlling als Prozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung der Marktaktivitäten mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Daten und Kennzahlen hier eine Aufgabe des Marketing.
Für diese Funktion benötigen die „Marketing-Verantwortlichen“ entscheidungs- und benutzergerechte methodische „*Planungs- und Kontrollinstrumente*“, dass *Know-how* für die sachgerechte und fachmännische Interpretation von „*Soll-Ist-Abweichungen*“ und der richtigen Korrekturmaßnahmen.

Im Spannungsfeld zwischen Markt- und Kundenwünschen, Produktionskosten, Kapazitätsauslastung und ausreichender Losgröße bleibt leicht die Rentabilität auf der Strecke. An das „*Marketing-Controlling*“ sind daher hohe Ansprüche zu stellen.

Die Aufgabe des „*Marketing-Controllers*“ ist nicht die eines Planers oder Kontrolleurs. Vielmehr hat er im Rahmen der „*Planungs- und Kontrollprozesse*“ eine Servicefunktion. Er steuert und koordiniert notwendige Informationsprozesse und sorgt für die Abstimmung der verschiedenen Teilplanungs- und Kontrollprozesse.

Er muss zeigen, welche Konsequenzen die Maßnahmen des „*Marketing-Bereichs*“ für andere Unternehmensbereiche haben. Widersprechen sich die einzelnen Ziele, muss der „*Marketing-Controller*“ darauf aufmerksam machen und entsprechende Kompromisslösungen vorschlagen. Marketing könnte gewisse Eigenziele anstreben, deren Übereinstimmung mit den Gesamtzielen des Unternehmens sorgfältig geprüft werden müssen.

Die wichtigste Aufgabe besteht darin, die Konsequenzen der geplanten Maßnahme
- im Hinblick auf die gesteckten Ziele und die Auswirkungen
auf andere Unternehmensbereiche -
transparent zu machen und Risiken aufzudecken, die eintreten,
wenn die Ziele nicht erreicht werden.
Hierin liegt die Bedeutung des „Marketing-Controllers“ für das Unternehmen.

Ein solcher Controller ist ein Spezialist, der die „Marketing-Denkweise“ versteht:
„Steuerung des Unternehmens vom Markt her“,
und trotzdem der „Controller-Denkweise“ nicht untreu wird:
„Steuerung des Unternehmens auf der Basis betriebswirtschaftlicher Daten
und Kennzahlen“.

So muss ein „Marketing-Controller“ für das Unternehmen
eine Doppelstrategie fahren:

- Einsparungspotential im Unternehmen und Ertragspotential im Markt gemeinsam mit dem Marketing suchen
und
- den Aufbau und die Erhaltung von Ertragspotentialen tatkräftig unterstützen.

Strategievergleiche beziehen sich dabei auf einzelne Instrumente, zum Beispiel:
Absatzwege, Preisänderungen, Sortimentsänderungen,
Änderungen des Werbemittelleinsatzes oder auf Instrumentalkombinationen.

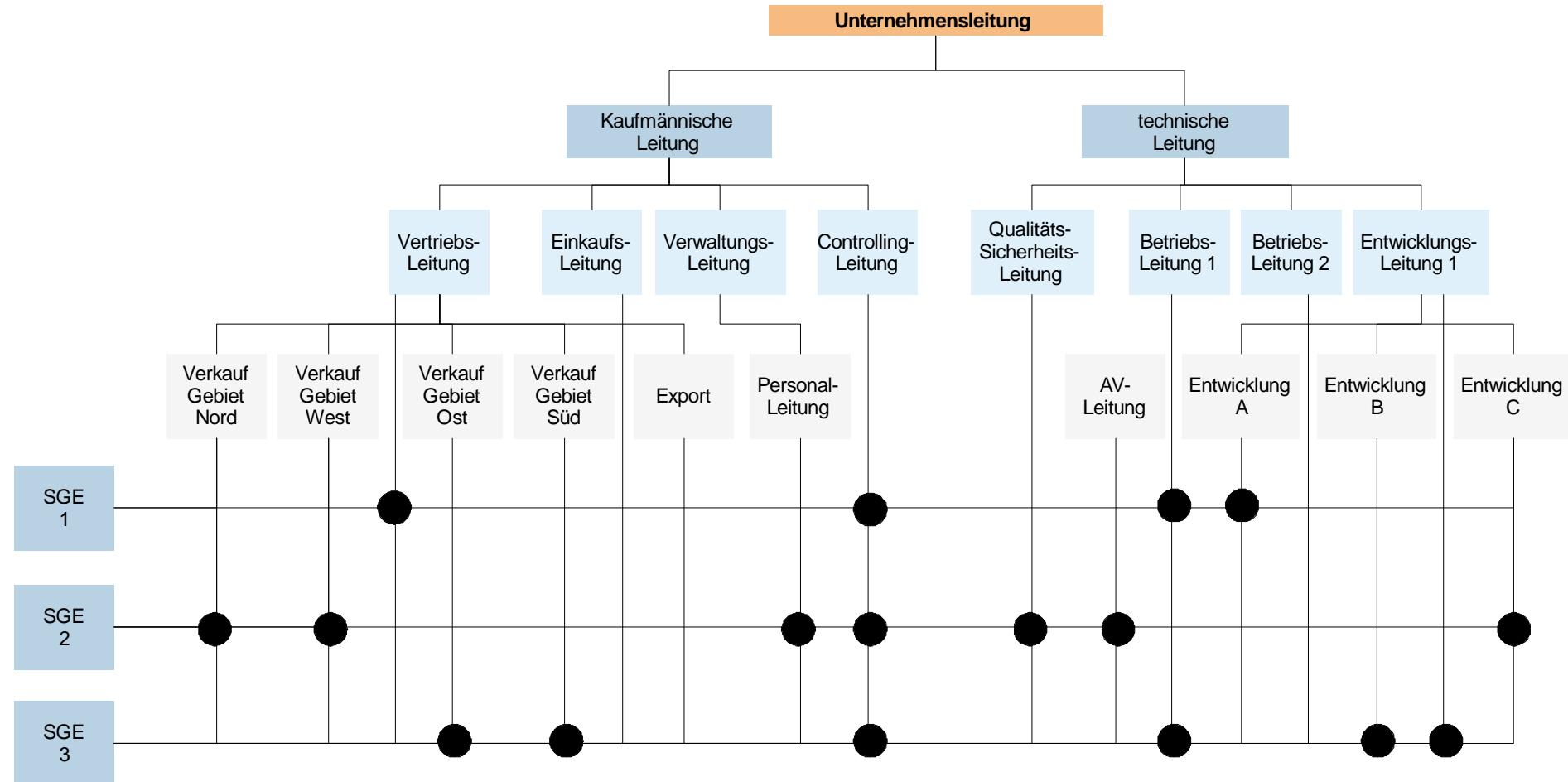
Die Aufgabe des „Marketing-Controllers“ ist es, in der Rolle eines kritischen Diskussionspartners des Marketings, die Wünsche und Vorstellungen des „Marketing-Management“ mit den Möglichkeiten des Unternehmens auf einen Nenner zu bringen.

Das bedeutet die knappen Ressourcen des Unternehmens in den strategischen Geschäftseinheiten dort einzusetzen, wo die Wirkung am größten ist.

So gesehen hilft der „Marketing-Controller“ den Marketingverantwortlichen den Umfang an „Marketing-Investitionen“ zu finden, der geeignet erscheint, die gesteckten „Marketing-Ziele“ zu erreichen, die sich aus den "Obersten Unternehmenszielen" ableiten.

Das bedeutet aber auch, während des Ablaufs regulierend in das „Marketing-Budget“ einzugreifen und nach Mitteln und Wegen zur kurzfristigen Korrektur des Kurses zu suchen, wenn das Erreichen der Ziele gefährdet ist.

Um in diesem Sinn „Marketing und Controlling“ im Unternehmen im Gleichschritt zu entwickeln, hat sich inzwischen in der Unternehmenspraxis folgende „Aufbau-Organisation“ bewährt:



2 MARKETING-CONTROLLING-ABLAUF

„Marketing-Controlling“ setzt „Marketing-Planung“ voraus.

Insbesondere verlangt es von den Unternehmensverantwortlichem die klare Formulierung der Unternehmensziele und von den Führungskräften in den „Marketing-Arbeitskreisen“ die Entwicklung eines „Marketing-Konzepts“.

Damit sind dann die „Spielregeln“ für das „Marketing-Controlling“ festgelegt.

Der „Marketing-Controlling-Ablauf“ vollzieht sich in folgenden Stufen:

Stufen	Inhalt
1	Festlegung und Definition der Kontrollgrößen
2	Ermittlung der IST-Werte
3	Planung der SOLL-Werte
4	Festlegung der zulässigen Bandbreite
5	Abweichungsermittlung von Soll- und Ist-Werten
6	Meldung an Entscheidungsträger bei Bandbreitenüberschreitung
7	Ermittlung der Abweichungsursachen
8	Entscheidung über Maßnahmen