

Marketing-Controlling

Mark Möhlen; Christopher Zerres; Michael Zerres

Academic
Article



Download free books at

bookboon.com

Contents

Marketing-Controlling	3
1. Funktionen	3
2. Organisatorische Einbindung	4
3. Arten	5
3.1 Strategisches Marketing-Controlling	5
3.2 Operatives Marketing-Controlling	5
4. Schlussbetrachtung	7
Literatur	8

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Treten Sie ein und lernen Sie uns kennen
auf einem unserer Karriereevents.



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.
© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Deloitte.

Marketing-Controlling

Mark Möhlen, Universität Hamburg

Christopher Zerres, Universität Kassel

Michael Zerres, Universität Hamburg

1. Funktionen

Das Marketing-Controlling stellt einen Teilbereich des Unternehmens-Controllings dar. Es unterstützt die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Marketingfunktion im Unternehmen, indem es alle planungs-, entscheidungs-, und kontrollrelevanten Marketinginformationen beschafft und bereitstellt. Im Rahmen dieser Informationsbeschaffungs- und Informationsversorgungsfunktion gilt es, sowohl interne Daten, wie beispielsweise die des Rechnungswesens, als auch externe Daten, wie zum Beispiel Marktforschungsergebnisse, zu berücksichtigen, aufzubereiten und zu analysieren. Die Relevanz des Marketing-Controllings ergibt sich insbesondere aus dem sich schnell verändernden Marktumfeld. Marktveränderungen bedingen in der Regel Planrevisionen im Rahmen des Marketing. Die zentrale Aufgabe des Marketing-Controllings muss es vor diesem Hintergrund sein, frühstmöglich auf Abweichungen hinzuweisen und durch Ursachenanalysen entsprechende Anpassungsstrategien beziehungsweise -maßnahmen zu entwickeln (Sander 2004, S. 788 ff.). Auch den Stand und die Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen gilt es, fortlaufend zu beobachten und zu berücksichtigen, da der rechtlichen Ausgangslage im Hinblick auf eine erfolgreiche Implementierung von marktorientierten Konzepten eine grundlegende Rolle zukommt, die jedoch von vielen Unternehmen nur im unzureichendem Maße beachtet wird.

Das Marketing-Controlling ist an die jeweilige Ausgestaltung des Marketing im Unternehmen geknüpft. Da diese wiederum von den verschiedensten Faktoren, wie Marktdynamik, Branche, Unternehmensziele, Art der Marktbearbeitung etc., abhängt, lässt sich keine allgemein gültige Ausgestaltungsform des Marketing-Controllings postulieren. Neben der Informationsversorgung gehören in jedem Fall aber auch Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben dazu (Sander 2004, S. 780 ff.). Die Planungsfunktion des Marketing-Controllings besteht darin, das Management auf allen Ebenen des Planungsprozesses zu unterstützen. Die Kontrollfunktion beinhaltet sowohl Ergebniskontrollen (Erfolgskontrollen etc.) als auch Ausführungskontrollen (Überprüfung der Vorgehensweise und der Termineinhaltung). Die Koordinationsfunktion des Marketing-Controllings im Sinne einer Ausrichtung der Marketingaktivitäten auf das unternehmerische Gesamtziel ergibt sich vor allem aus der gestiegenen Dezentralisierung der Unternehmens- und Marketingorganisation.

2. Organisatorische Einbindung

Im Hinblick auf die *organisatorische Verankerung* des Marketing-Controllings gilt es, dessen konfligierenden Erfordernissen entsprechend Rechnung zu tragen. So benötigt der Marketing-Controller einerseits unmittelbaren Kontakt zu den Entscheidungsträgern des Marketing-Managements. Dies ließe sich am besten durch eine Einbindung in die Marketing-Leitung erreichen. Andererseits erfordern die kritische Analyse und Kontrolle der Marketingaktivitäten und -entscheidungen aber die Unabhängigkeit des Marketing-Controllers, was für eine Unterstellung unter das Zentralcontrolling sprechen würde. Für dieses Problem der Organisationsgestaltung gibt es keine Patentlösung. Diesbezügliche Entscheidungen sind allein vor dem Hintergrund des jeweiligen Unternehmenskontextes zu treffen. Faktoren, die hierbei einen Einfluss haben, sind unter anderem die Unternehmensgröße, die Größe und organisationale Verankerung des Marketing sowie die Organisationsstruktur des Unternehmens-Controllings. Eine Organisationsform nach dem „Dotted-Line-Prinzip“ stellt eine Kompromisslösung dieses Problems dar. Hierbei ist der Marketing-Controller in einer Matrix-Organisation disziplinarisch dem Marketing-Management und funktional dem Controlling des Unternehmens unterstellt. Diese Doppelbeziehung ist jedoch auch konfliktrichtig, da sich an der Problematik der Kontrolle der vorgesetzten Instanz nichts ändert (Sander 2004, S. 812 ff.).

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



**Neue Wege zur nachhaltigen Mobilität.
Mit Ihnen.**

Für den besten Weg in die Zukunft der Mobilität haben wir einen einzigartigen Kompass - die Ideen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Fähigkeiten jedes Einzelnen und die Möglichkeit, sich ständig weiterzuentwickeln, entstehen in den Teams zukunftsfähige Produkte und unkonventionelle Lösungen. Nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern z. B. auch in der Produktion, Logistik, im Vertrieb, Einkauf oder in der Informationstechnologie. Nur so überzeugen wir unsere Kunden auch weiterhin mit Automobilen, die in puncto Komfort, Sicherheit und Verbrauch die Richtung vorgeben. Ihr Weg in die Zukunft startet hier. In einem Konzern, in dem alles möglich ist, weil Sie es möglich machen.

**Jetzt bewerben unter:
www.career.daimler.com**

DAIMLER

3. Arten

3.1 Strategisches Marketing-Controlling

Das *strategische Marketing-Controlling* unterstützt die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens in einem zunehmend durch Veränderung geprägten Unternehmensumfeld. Hinsichtlich der Aufstellung des Marketingzielsystems hat es eine wichtige (beratende) Funktion, die sich vor allem auf die Operationalisierbarkeit, Durchführbarkeit und Kontrollierbarkeit dieser Ziele bezieht (Planungsfunktion). Die größte Bedeutung im Rahmen des strategischen Marketing-Controllings kommt jedoch der Informationsversorgungsfunktion sowie der Kontrollfunktion zu. Als eine Art „Frühwarnsystem“ soll das Marketing-Controlling möglichst rechtzeitig auf das Marketing tangierende Veränderungen und Diskontinuitäten im Unternehmensumfeld aufmerksam machen. Hierfür ist eine regelmäßige Überprüfung der den Marketingplänen zu Grunde liegenden Prämissen und Rahmenbedingungen erforderlich (Meffert 2000, S. 1135 ff.).

Die Koordinationsfunktion im Rahmen des strategischen Marketing-Controllings besteht zum einen in der formalen und inhaltlichen Abstimmung der verschiedenen Teilpläne innerhalb des Marketings und zum anderen in einer funktionsübergreifenden Abstimmung der jeweiligen Tätigkeiten.

In der Literatur werden die Funktionen des strategischen Marketing-Controllings häufig auch unter dem Begriff des „Marketing-Audits“ zusammengefasst. Darunter werden sowohl die Überwachung der Marketingstrategie (Prämissen etc.) als auch die Durchführung von Verfahrens-Audits (Planungs- und Kontrollverfahren, Informationsversorgung), Marketing-Mix-Audits (Vereinbarkeit mit strategischer Grundausrichtung, Angemessenheit der Mittel-Zeck-Beziehungen etc.) und Organisations-Audits (Organisationsform, Koordinationsregelungen etc.) verstanden.

3.2 Operatives Marketing-Controlling

Im Rahmen des *operativen* Marketing-Controllings kommt es darauf an, die Nutzung der strategisch geschaffenen Erfolgspotentiale wirtschaftlich sicherzustellen sowie zu überprüfen, ob die Umsetzung zu den erwarteten Ergebnissen führt. Das Hauptaugenmerk des operativen Marketing-Controllings liegt somit auf der Überwachung der Marketingaktivitäten, der Analyse von Abweichungsursachen, der Durchführung von Ursachenanalysen sowie dem Entwickeln von entsprechenden Handlungsoptionen. Die Kontrolle erstreckt sich dabei sowohl auf den gesamten Marketing-Mix (Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik) als auch auf die einzelnen Marketinginstrumente. Durch eine gesamtmixbezogene Überwachung lassen sich zwar „globale“ Informationen gewinnen, eine genaue Ursachenbestimmung und somit gezielte Korrekturen sind in der Regel jedoch nicht durchführbar. Neben die Kontrolle des Marketing-Mix als Ganzes sollte deshalb immer auch eine instrumentenbezogene Kontrolle treten (Meffert 2000, S. 1138 ff.). Im Folgenden werden die Bereiche der Marketing-Mix-Kontrolle näher betrachtet.

Beim *Produkt-Controlling* stehen die Produkte als Kalkulationsobjekte (Deckungsbeitragsrechnung, Fixkostenanalyse, Break-Even-Analyse etc.) im Mittelpunkt. Zudem werden heute im Rahmen der Überwachung der Produktpolitik verstärkt Aspekte der Produktqualität berücksichtigt. Das Produkt-Controlling ist jedoch nicht allein auf die Kontrolle der bestehenden Produkte beschränkt, sondern bereits stark in die Entwicklungsphase der Produkte (Produktinnovation) sowie in den Nachsorgezyklus eingebunden (Meffert 2000, S. 1141).

Die eingehende Kontrolle und Analyse der *Preis- und Konditionenpolitik* stellt ebenfalls eine wichtige Aufgabe dar. Im Vordergrund solcher Untersuchungen steht der Einfluss des Preises beziehungsweise der Konditionen auf den Erlös. Im Rahmen einer solchen Analyse sind Aspekte, wie beispielsweise der Zusammenhang zwischen Preis- und Markenbewusstsein, die Preiselastizität der Nachfrage, preispsychologische Faktoren etc., zu untersuchen (Witt 2002, S. 641 f.).

Bei der Kontrolle der *Distributionspolitik* gilt es, sowohl das Absatzkanalsystem als auch das Logistiksystem zu überprüfen. Die Überprüfung der Vertriebspolitik erfordert in der Regel auch die Berücksichtigung einer Vielzahl von qualitativen Faktoren. So ist beispielsweise die zukünftige Entwicklung von bestehenden und potentiellen Vertriebsformen zu analysieren und zu bewerten. In diesem Zusammenhang kommt quantitativen Messgrößen, wenn überhaupt, nur begrenzte Aussagekraft zu. Das Logistik-Controlling arbeitet dagegen mit diversen Kennzahlen und Kennzahlensystemen, wie zum Beispiel die Umschlagshäufigkeit oder die durchschnittlichen Lieferzeiten. Sie ermöglichen die relativ unproblematische Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen sowie von differenzierten Ursachenanalysen (Witt 2002, S. 521-525).

Eine Wirkungsanalyse der *Kommunikationspolitik* erweist sich oft als problematisch, da es aufgrund von auftretenden Interdependenzen häufig nicht möglich ist, den Erfolg der Kommunikationspolitik beziehungsweise einzelner Kommunikationsinstrumente direkt zu erfassen und zuzurechnen. Als Beispiel hierfür lassen sich Effizienzmessungen von klassischen Werbekampagnen anführen, bei denen die Kosten der Kampagne den Umsatzveränderungen gegenübergestellt werden. In der Regel lässt eine solche Vorgehensweise keine aussagekräftigen Rückschlüsse zu, da nicht ersichtlich ist, inwiefern der „Werbeerfolg“ tatsächlich auf die Kampagne oder auf andere Faktoren zurückzuführen ist. Aufgabe des Marketing-Controllings muss es vor diesem Hintergrund sein, nach Methoden, Verfahren und Instrumenten zu suchen, die in der Lage sind, den Erfolg oder Misserfolg der Kommunikationspolitik zumindest annäherungsweise zu bestimmen (Witt 2002, S. 438).

4. Schlussbetrachtung

Unternehmen stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung, sich im weltweiten Wettbewerb behaupten und differenzieren zu müssen. Hierfür ist eine konsequente Orientierung am Markt im Sinne einer verstärkten Kundenorientierung unabdingbar. Der wirtschaftlich erfolgreiche Marktauftritt basiert jedoch auch auf der effektiven und effizienten Verwendung der unternehmensinternen Ressourcen. Aus dem Spannungsfeld von verstärkter Kundenorientierung, die in der Regel mit der Entwicklung von zielgruppenspezifischen Angeboten und steigenden Entwicklungs- und Produktionskosten einhergeht, und gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erwächst die große Bedeutung des Marketing-Controllings. Um die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten, wird das Marketing-Controlling insbesondere in seiner Funktion als „Frühwarnsystem“ gefordert. Die Aufgaben des Marketing-Controllings als „Wächter“ eines (wirtschaftlich) erfolgreichen Marktauftrittes werden vor allem darin bestehen, Marketinginformationen zu beschaffen oder selbst zu generieren sowie diese zu analysieren und controllingfähig zu machen. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Entwicklung von geeigneten, qualitativen Kontrollgrößen sowie von innovativen Kontrollverfahren eine wichtige Rolle spielen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



Windows

Gratis Langzeit-Akku für Studenten

beim Kauf eines Sony VAIO
der SA/SB oder SE-Serie.

Zum Angebot 

Microsoft

The advertisement features a green background. On the right side, there is an image of a black Sony VAIO laptop with its battery cover removed, showing the internal battery compartment. The laptop screen displays the Windows logo. The text is in white and green colors.

Literatur

Meffert, H. (2000): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden.

Sander, M. (2004): Marketing-Management - Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart.

Witt, F.-J. (2002): Controlling-Lexikon - Von ABC-Analyse bis Zwischenbericht, München.