

**Joachim Kiener**

# **Marketing-Controlling**

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftliche</u>	
Inventar-Nr. :	32.890
Abstell-Nr. :	A 121929
Sachgebiete:	1.2.6.2
	5.1

**stmv**

**S. Toeche-Mittler Verlag · Darmstadt**

# INHALT

Seite

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	11
1.1 Problemstellung .....	11
1.2 Vorgehensweise .....	14
<b>2. GRUNDLAGEN DES MARKETING-CONTROLLING-KONZEPTS</b> .....	17
2.1 Das Controlling-Konzept aus heutiger Sicht .....	17
2.2 Differenzierung und Dezentralisierung der Controlling-Funktion .....	20
2.3 Marketing-Management .....	25
2.4 Dimensionen des Marketing-Controlling .....	28
2.4.1 Systembildende und systeminterne Controlling-Funktionen .....	28
2.4.2 Marketing-Planung und -Kontrolle .....	32
2.4.3 Marketing-Audit .....	33
2.4.4 Controlling-Funktionen im Marketing-Bereich u. in Schnittstellen .....	36
2.4.5 Dimensionen des Marketing-Controlling im Zusammenhang .....	36
2.5 Kontextabhängigkeit des Marketing-Controlling .....	38
<b>3. SYSTEMBILDENDE FUNKTIONEN DES MARKETING-CONTROLLING</b> .....	41
3.1 Entwicklung und Abstimmung organisatorischer Richtlinien für Marketing-Planung und -Kontrolle .....	41
3.1.1 Formalisierung u. Standard. von Marketing-Planung u. Kontrolle .....	41
3.1.2 Ansatzpunkte für das Marketing-Controlling .....	43
3.1.2.1 Relevanz der Funktionen des Marketing-Controlling .....	43
3.1.2.2 Umfang der Funktionen des Marketing-Controlling .....	44
3.1.3 Marketing-Organisations-Audit .....	46
3.1.4 Richtlinienentwicklung .....	50
3.1.4.1 Richtlinien zur Aufbauorganisation von Marketing-Planung und -Kontrolle .....	50
3.1.4.2 Richtlinien zur sachlogischen Ablauffolge von Marketing-Planung und -Kontrolle .....	58
3.1.4.3 Richtlinien zur terminlichen Ablauffolge von Marketing-Planung und -Kontrolle .....	64
3.1.5 Richtliniendokumentation .....	65
3.2 Entwicklung und Abstimmung von Informationssystemen für Marketing-Planung und -Kontrolle .....	69
3.2.1 Marketing-Informationssysteme .....	69
3.2.2 Ansatzpunkte für das Marketing-Controlling .....	74
3.2.2.1 Grundlegende Entwicklungsprobleme .....	74
3.2.2.2 Marketing-Controller als „information coordinator“ .....	75
3.2.2.3 Umfang der Funktionen des Marketing-Controlling .....	78
3.2.3 Rahmenplanung für die Entwicklung v. Marketing-Inf.Systemen .....	81
3.2.3.1 Entwicklungsstrategie .....	81
3.2.3.2 Geplante Integration von Rechnungswesen und Marktforschung / Marketing-Statistik .....	82
3.2.3.3 Entwicklungsplanung .....	84
3.2.4 Entwicklung und Abstimmung von Marketing-Inf.Programmen .....	88
3.2.4.1 Audit vorhandener Marketing-Informationsprogramme .....	88

3.2.4.2	Analyse des Informationsbedarfs . . . . .	91
3.2.4.3	Spezielle Koord.Funktionen des Marketing-Controlling . . .	96
3.2.4.4	Inf.-Programme für Marketing-Planung und -Kontrolle . . .	100
3.2.5	Entwicklung und Abstimmung von Marketing-Informations- versorgungssystemen . . . . .	107
3.2.5.1	Audit vorhandener Informationsversorgungssysteme . . .	107
3.2.5.2	Auswahl und Fixierung von Informationsquellen und Informationsspeicherung . . . . .	109
3.2.5.3	Entwicklung von Marketing-Berichtssystemen . . . . .	115
3.2.6	Entwickl. des Methoden- u. Modelleinsatzes für das Marketing . . .	132
3.2.6.1	Bedeutung und Probleme der Methoden- und Modellentw. . .	132
3.2.6.2	Relevanz der Funktionen des Marketing-Controlling . . .	133
3.2.6.3	Methoden- und Modell-Audit . . . . .	135
3.2.6.4	Marketing-Methoden und -Modelle . . . . .	138
3.2.7	Integration von Informationsprogrammen, Informationsver- sorgungssystemen sowie Methoden und Modellen am Beispiel des Marketing-Informationssystems COMET . . . . .	142
3.3	Entwicklung und Abstimmung des Marketing-Budgetsystems . . . . .	144
3.3.1	Marketing-Budget als Planungs- und Kontrollinstrument . . . . .	144
3.3.2	Relevanz der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	146
3.3.3	Audit des Marketing-Budgetsystems . . . . .	149
3.3.4	Gestaltung des Marketing-Budgets . . . . .	150
3.3.4.1	Inhaltliche Formalisierung . . . . .	150
3.3.4.2	Strukturelle Formalisierung . . . . .	153
3.3.4.3	– Exkurs – : Profit-Center-Konzept für das Marketing . . .	157
3.3.4.4	Zeitliche Formalisierung . . . . .	160
3.3.5	Organisatorische Integration des Marketing-Budgetsystems . . . .	161
3.3.6	Dokumentation des Marketing-Budgetsystems . . . . .	163
3.4	Entwicklung und Abstimmung von Marketing-Kennzahlensystemen . .	163
3.4.1	Market.-Kennzahlensystem als Planungs- u. Kontrollinstrument . .	163
3.4.2	Relevanz der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	166
3.4.3	Gestaltung finanzieller Marketing-Kennzahlensysteme . . . . .	167
3.4.3.1	Inhaltliche Formalisierung . . . . .	167
3.4.3.2	Strukturelle Formalisierung . . . . .	170
3.4.4	Ergänzung durch nicht-finanzielle Kennzahlen . . . . .	171
3.5	Zusammenfassende Funktionsbeschreibung systembildender Funktio- nen des Marketing-Controlling . . . . .	174
<b>4.</b>	<b>SYSTEMINTERNE FUNKTIONEN DES</b>	
	<b>MARKETING-CONTROLLING . . . . .</b>	<b>181</b>
4.1	Funktionen im Rahmen der strategischen Marketing-Planung . . . . .	181
4.1.1	Relevanz der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	181
4.1.2	Informations- und Analysefunktionen . . . . .	182
4.1.2.1	Umfang der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	182
4.1.2.2	Funktionen im Rahmen der Analyse des strategischen Produkt- / Markt-Portfolios . . . . .	186
4.1.2.3	Informations- und Analysefunktionen im Rahmen der Planung strategischer Programmvereinigungen . . . . .	195

4.1.2.4	Informations- und Analysefunktionen im Rahmen <i>von Projekten der Neuproduktplanung</i> . . . . .	199
4.1.2.5	Informationsfunktionen im Rahmen der langfristigen Marketing-Budgetierung . . . . .	108
4.1.3	Funktionen des Marketing-Strategie-Audit . . . . .	210
4.1.4	Funktionen der Planungskoordination . . . . .	214
4.1.4.1	Umfang der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	214
4.1.4.2	Formale und inhaltliche Koordinationsfunktionen . . . . .	216
4.2	Funktionen im Rahmen der taktischen Marketing-Planung . . . . .	218
4.2.1	Relevanz der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	218
4.2.2	Informations- und Analysefunktionen . . . . .	220
4.2.2.1	Umfang der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	220
4.2.2.2	Informations- und Analysefunktionen im Rahmen der taktischen Produkt- und Sortimentsplanung . . . . .	223
4.2.2.3	Informations- und Analysefunktionen im Rahmen der taktischen Preis- und Konditionenplanung . . . . .	235
4.2.2.4	Informations- und Analysefunktionen im Rahmen der taktischen Vertriebsplanung . . . . .	245
4.2.2.5	Informations- und Analysefunktionen im Rahmen der taktischen Kommunikationsplanung . . . . .	254
4.2.2.6	Informationsfunktionen im Rahmen der taktischen Marketing-Budgetierung . . . . .	265
4.2.3	Funktionen des Marketing-Mix-Audit . . . . .	267
4.2.4	Funktionen der Planungskoordination . . . . .	272
4.2.4.1	Umfang der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	272
4.2.4.2	Formale und inhaltliche Koordinationsfunktionen . . . . .	273
4.3	Funktionen im Rahmen der Marketing-Kontrolle . . . . .	276
4.3.1	Relevanz der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	276
4.3.2	Umfang der Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	278
4.3.3	Funktionen im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs . . . . .	279
4.3.4	Funktionen im Rahmen der Abweichungsanalyse . . . . .	284
4.4	Zusammenfassende Funktionsbeschreibung systeminterner Funktionen des Marketing-Controlling . . . . .	288
<b>5.</b>	<b>ORGANISATORISCHE EINORDNUNG DES MARKETING-CONTROLLING</b> . . . . .	<b>298</b>
5.1	Abgeleitete Gestaltungsvorschläge . . . . .	298
5.2	Organisation des Marketing-Controlling in der Unternehmenspraxis . . . . .	303
5.2.1	Vertriebs-Controlling der BMW AG . . . . .	303
5.2.2	Marketing-Controlling der KODAK AG . . . . .	304
5.2.3	Vertriebs-Controlling im Pharma-Bereich der Fa. E. MERCK . . . . .	308
<b>6.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b> . . . . .	<b>311</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> . . . . .	<b>313</b>
	<b>STICHWORTVERZEICHNIS</b> . . . . .	<b>339</b>