



Marketing-Controlling

Zentrale Aufgabe der Unternehmensführung für die Zukunftssicherung.

1. Wo ist das Marketing-Controlling im Unternehmen angesiedelt?

Controlling ist jener Bereich in der Unternehmung, der nebst dem Marketing in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. So hat sich die Controllingabteilung heute schon in vielen Unternehmungen zu einer eigenständigen Organisationseinheit entwickelt. Die Aufgaben können vereinfacht wie folgt zusammengefasst werden:

- Aufbau eines Planungs-, Budgetierungs- und Kontrollsystems und Ausarbeiten entsprechender Unterlagen.
- Koordinierung und Unterstützung der Planungs- und Budgetarbeiten der verantwortlichen Vorgesetzten und Verdichtung der verschiedenen Teilpläne zu Gesamtplänen.
- Versorgt die verantwortlichen Führungskräfte mit den notwendigen Informationen (Soll-/Ist-Daten bezüglich

Umsatz, Gewinn, Kosten, Investitionen, Kennzahlen, usw.).

- Spezialaufgaben (Berichtswesen, Abweichungsanalysen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen).
- Anregung von notwendigen Anpassungen in der laufenden Planung aufgrund veränderter Unternehmens-, Markt- und Umweltverhältnisse.

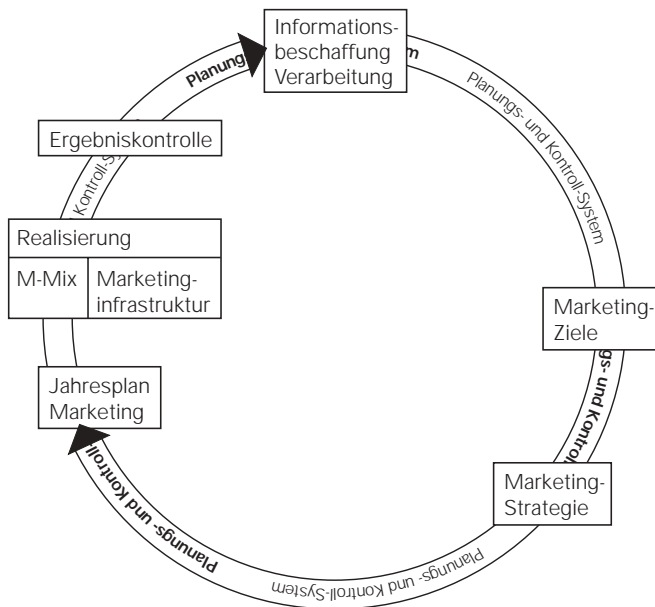
Die Controllingabteilung ist als eine Art Dienstleistungsbetrieb für die Fachabteilungen (Produktion, Marketing, Beschaffung, Entwicklung, usw.) zu verstehen. D. h., die oben aufgeführten Aufgaben werden streng genommen auf die Hauptabteilungen aufgegliedert, was zu einem Produktions-Controlling, Beschaffungs-Controlling, usw. führt.

Innerhalb des Marketing-Controllings nehmen die Aufgaben der Marketingkontrolle und des Marketing-Audit eine zentrale Stellung ein.

2. Was bezwecken die Marketingkontrolle und das Marketing-Audit und wo liegen die Prüfungsschwerpunkte?

Diese Frage lässt sich am besten anhand des nachstehenden Regelkreises erklären:

Regelkreis der Marketingfunktionen



dere Marketingkosten nach Produktgruppen, Marktsegmenten, Kundengruppen, Absatzkanälen und Absatzgebieten, usw.

Ermitteln von verschiedenen Verhältniszahlen, Kosten/Umsatz.

- **Marketinginfrastruktur**

Überprüfung der Marketingorganisationen, Prüfung der Qualität und Effizienz der einzelnen Stellen, Einsatz von Führungshilfsmitteln, usw.

- **Marketing-Mix**

Überprüfung der Angemessenheit der Marketingmassnahmen bezüglich Zielsetzung und Zielerreichung.

Prüfung der Effizienz von Verkauf, Kommunikationsmitteln, Verkaufsförderung, Distribution, usw.

- **Image/Bekanntheit**

Prüfung und Analyse von Bekanntheitsgraden, Zufriedenheit und Einstellungen von Kunden, Händler und weiterer wichtiger Marketingelemente.

Prüfung und Analyse von Reklamationen, Reparaturen, Lieferfristen, usw.

Die angeführten Prüfungsbereiche sind nicht abschliessend. Die unternehmensindividuellen Kontrollmassnahmen müssen stets auf Marktsituation, Grösse, Branche und Zielsetzung abgestimmt werden.

Je nach Ergebnis der Prüfung sind entsprechende Korrekturmassnahmen zu initialisieren.

3. Marketingkontrolle

Diese ist eine Ergebniskontrolle und ein wichtiges Instrument zur Beurteilung der Marketingkonzeption im Hinblick auf Zielsetzung, Realisation und Zielerreichung. Nebst der **Diagnosefunktion** hat die Marketingkontrolle ebenfalls Denkanstösse für die Anpassung der Planung zu geben.

Checkliste: Prüfungsschwerpunkte der Marketingkontrolle

- **Umsatz**

Kontrolle und Analyse der mengen- und wertmässigen Entwicklung total, nach Produktgruppen, nach Verkäufern, nach Verkaufsgebieten, nach Absatzwegen, nach Kundengruppen, Branchen, usw.

- **Gewinn**

Kontrolle und Analyse des Gewinnes nach Produkt, Produktgruppen, Absatzgebiet, Absatzwege, Kundengruppen, bzw. Marktsegmenten.

- **Marktanteile**

Kontrolle und Analyse der Marktanteile pro Produkt, Produktgruppe, Kundengruppen, bzw. Marktsegmenten.

- **Gesamt- und Marketingkosten**

Kontrolle und Analyse der Gesamtkosten und insbeson-

4. Marketing-Audit

Das Marketing-Audit soll als zukunftsorientierte Überwachung im Marketing dazu dienen, dass die marktbezogenen Strategien und Führungsmassnahmen rechtzeitig und umfassend an die Marktveränderungen angepasst werden können. In diesem Sinne kommt dem Marketing-Audit eine **frühwarnorientierte Überwachungsfunktion** zu.

Auf der Stufe der strategischen Marketingplanung geht es insbesondere darum, festzustellen, ob das Unternehmen in den richtigen Märkten, mit den richtigen Produkten, zur rechten Zeit und mit der richtigen Strategie agiert.

Auf der Stufe der taktischen Marketingplanung geht es insbesondere darum, vorhandene Probleme, vorliegende Widersprüche und Risiken und daraus resultierende Fehlentwicklungen festzustellen. Wesentliche Fragestellungen betreffen hierbei etwa:

- Die Vollständigkeit, Realitätsnähe und Konsistenz geplanter taktischer Marketingziele und Massnahmen.
- Die Konsistenz geplanter taktischer Massnahmen mit den vorhandenen strategischen/operativen Marketingplänen.
- Die Abstimmung geplanter taktischer Marketingziele und Massnahmen untereinander.

Checkliste: Prüfungsschwerpunkte des Marketing-Audit.

A. Verfahrens-Audit

Formale Überprüfung der verschiedenen Vorgänge der Informationsbeschaffung und Verarbeitung bei Marketing-entscheidungs-, Planungs- und Kontrollprozessen.

Marketinginformationssystem

- Sorgt das Marketinginformationssystem für genaue, ausreichende und rechtzeitige Informationen über Entwicklungen auf dem Markt?
- Wird die Marketingforschung von den Entscheidungen des Unternehmens adäquat genutzt?

Marketingplanungssystem

- Ist das Marketingplanungssystem wohldurchdacht und wirksam?
- Werden die Pläne und Budgets von unten nach oben erarbeitet unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter?
- Wurden bei der Ausarbeitung der Pläne Alternativen geprüft?
- Sind die Pläne und Budgets in sich logisch, und diese aufeinander abgestimmt?

Marketingkontrollsystem

- Sind die Kontrollverfahren (monatlich, vierteljährlich, usw.) gleichbleibend, so dass eine Beurteilung des Fortschritts bei der Erfüllung der Ziele möglich ist?
- Wird der Gewinnbeitrag einzelner Produkte, Märkte, Gebiete und Absatzwege von Zeit zu Zeit systematisch überprüft?
- Werden die einzelnen Kostenarten im Bereich des Marketing von Zeit zu Zeit systematisch hinterfragt und überprüft?

Neuproduktentwicklungssystem

- Werden neue Produktideen systematisch gesammelt, erzeugt und bewertet?
- Bestehen entsprechende Handbücher und Richtlinien für Neuproduktentwicklungen?
- Werden vor der Einführung von Neuprodukten entsprechende Produkt- oder Markttest durchgeführt?

B. Marketingstrategie-Audit

Prämissen

- Wurden sämtliche in die strategische Marketingplanung eingehenden Grundlagen und Annahmen explizit formuliert?
- Wurden diese Prämissen entsprechend der untersuchten Produkt-/Marktkombinationen segmentbezogen formuliert?
- sind die zu Grunde gelegten Schlussfolgerungen bezüglich der langfristigen Marktentwicklung realistisch?
- Werden diese Prämissen durch zuverlässige Daten untermauert?
- Ergeben sich hinsichtlich einzelner Grundlagen und Annahmen grundsätzliche Widersprüche?

Marketingziele

- Sind die geplanten Marketingziele vollständig oder existieren mögliche Ziellücken bezüglich neuer Produkte, Abnehmermärkte?
- Sind die geplanten Marketingziele mit den Gesamtzielen der Unternehmung abgestimmt?
- Entsprechen die geplanten Marketingstrategien den langfristig zur Verfügung stehenden Ressourcen?
- Sind die Marketingziele realistisch im Hinblick auf die Wettbewerbsposition?
- Wird mit den Marketingzielen die Position der einzelnen Produkte im Marktlebenszyklus berücksichtigt?

Strategie

- Welche Kernstrategie wird zur Verwirklichung der Ziele verfolgt? Ist sie eine wohldurchdachte Marketingstrategie?
- Werden genügend Mittel (oder zu viele) zur Erfüllung der Ziele bereitgestellt?
- Ist der Einsatz der Marketinginstrumente, Mittel und Massnahmen bezüglich Ziele und Bedeutung von Marktsegmenten, Verkaufsgebieten und Produktgruppen angemessen?

C. Marketing-Mix-Audit

Produkt/Sortiment

- Welche Ziele sind der Produktlinie gesetzt? Sind diese Ziele wohldurchdacht? Erfüllt die gegenwärtige Produktlinie die Ziele?
- Gibt es Produkte, die eliminiert werden sollten?
- Gibt es neue Produkte, die es sich lohnt, in die Produktlinie aufzunehmen?
- Gibt es Produkte, die von einer Verbesserung der Qualität der Produkteigenschaften oder des Stylings profitieren würden?

Preis/Konditionen

- Wie sehen die Preisziele, Strategien und die Preisbildungsverfahren aus?
- Wie ist die allgemeine Preispolitik?
- In welchem Ausmass richtet sich die Preisbildung nach realistischen Kosten, Nachfrage und konkurrenzbezogenen Kriterien?
- Sehen die Kunden des Unternehmens den Preis als angemessen oder als nicht angemessenen im Vergleich zum wahrgenommenen Wert des Angebotes?
- Benutzt das Unternehmen zeitlich begrenzte preisliche Absatzförderungsaktionen (wie wirksam sind diese)?

Distribution

- Sind die festgelegten Distributionsziele und -strategien realistisch?
- Werden die bearbeiteten Märkte mit einem entsprechenden Serviceniveau versorgt?
- Entsprechen die gewählten Absatzwege und -kanäle den ausgewählten Märkten?

Kommunikation

- Entsprechen die geplanten und eingesetzten Kommunikationsmittel den ausgewählten Marktsegmenten?

- Sind die quantitativen und qualitativen Ziele eindeutig definiert und abgegrenzt?
- Werden genügend Mittel (oder zu viele) für die Kommunikationsinstrumente zur Zielerreichung eingesetzt?
- Anhand welcher Kriterien wird die Gesamthöhe des Kommunikationsbudget berechnet? Sind diese sinnvoll?
- Sind die Mittel für die verschiedenen Kommunikationsinstrumente (Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, etc.) entsprechend ihrer Bedeutung eingesetzt?
- Sind die geplanten Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen mit den Zielen und Massnahmen der Produkt- und Preispolitik abgestimmt?
- Werden die einzelnen Kommunikationsmittel bezüglich höherer Wirksamkeit geprüft?

D. Organisations-Audit

- Sind die Marketingverantwortungsbereiche klar und logisch strukturiert nach Funktionen, Produkten und Gebieten?
- Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sinnvoll aufgeteilt?
- Besteht eine gute Kommunikation und ein gutes Arbeitsklima zwischen dem Marketing und den übrigen Unternehmensbereichen?
- Gibt es Marketingmitarbeiter, die mehr Ausbildung, Motivation und Förderung brauchen?
- Bestehen Konflikte innerhalb der Marketingabteilung sowie zwischen den Marketingabteilungen und den übrigen Bereichen?

Diese nicht abschliessende Aufzählung muss auf die unternehmensindividuellen und marktmässigen Gegebenheiten abgestimmt werden.

5. Anforderungen bei der Durchführung von Prüfungen

Damit die Prüfungstätigkeiten der Marketingkontrolle und des Marketing-Audit zum gewünschten Erfolg führen, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

Systematisches Vorgehen

Damit die Durchführung der verschiedenen Prüfungsarbeiten in einem gewissen Rahmen gehalten werden können, ist es von Vorteil, wenn von Jahr zu Jahr das

gleiche Vorgehen gewählt wird. Im weiteren ist es ebenfalls sinnvoll, wenn die Fragestellungen über einen möglichst langen Zeitraum gleich bleiben. Entsprechende Hilfsmittel wie Formulare und Checklisten leisten sehr gute Unterstützung.

Objektivität

Die Prüfungstätigkeiten können sowohl von firmeninternen wie unternehmensexternen Mitarbeitern ausgeführt werden. Wichtig dabei ist, dass diese Mitarbeiter entsprechend ausgebildet sind und insbesondere sehr gute Kenntnisse und Erfahrungen im Marketingbereich mitbringen.

Regelmässigkeit

Damit der Zweck der Marketingkontrolle und des Marketing-Audit als frühwarnorientiertes Instrumentarium erfüllt wird, ist es unbedingt notwendig, dass die Prüfungstätigkeiten in regelmässigen Abständen durchgeführt werden (mindestens einmal pro Jahr).

6. Anwendung in der Praxis

Notwendigkeit

Aufgrund der Wichtigkeit und der Ergebnisse, die mit dem Einsatz dieser beiden Instrumente erzielt werden

- frühzeitige Problemerkennung
- rechtzeitige Aufdeckung von Fehlentwicklungen

sollte dieses Instrument in jedem Unternehmen verankert werden. Dies ist umso notwendiger, als der erhöhte Wettbewerbsdruck, kürzere Produktlebenszyklen, schnell ändernde Markt- und Umweltverhältnisse zu einer zunehmenden Unsicherheit für die Unternehmensführung werden.

Umfang

Die Grössenordnung und das Volumen der durchzuführenden Prüfungen ist je nach Art und Grösse des Unternehmens sowie den Möglichkeiten und den Erwartungen des Unternehmens anzupassen. Wichtiger als eine möglichst umfangreiche und detaillierte Prüfung ist eine im Umfang eher kleinere Prüfung, die sich aber auf die wesentlichen Fragen konzentriert. Sinnvoll ist ein einfacher, systematischer Aufbau der Prüfungstätigkeit und vor allem aber auch die regelmässige Durchführung.

PER • MARKET

