

# Inhaltsverzeichnis

Warum Marketing – Controlling? .....	11
<b>1. Marketing-Controlling, Ergebnis einer Synthese von Marketing und Controlling .....</b>	<b>19</b>
1.1 Entwicklung der Unternehmensführung von der Produkt- zur Marketingorientierung, von der Buchhaltungs- zur Strategieorientierung .....	19
1.1.1 Phase der Produktionsorientierung .....	20
1.1.2 Phase der Vertriebs-/Verkaufsorientierung .....	20
1.1.3 Phase der Marketingorientierung .....	21
1.1.4 Ausblick auf die Phase des „strategischen Marketing und Controlling“ .....	24
1.1.5 Definition von Marketing und Controlling .....	27
1.1.6 Die Entwicklung zum Marketing-Controlling .....	29
<b>2. Das System „Marketing-Controlling“ .....</b>	<b>35</b>
2.1 Theoretische Grundlagen einer funktionsgerechten Aufteilung der Controlling-Organisation in einen zentralen und dezentralen Teil .....	39
2.1.1 Grundfunktion des Controlling .....	42
2.1.2 Aufteilung der Grundfunktionen in Teilfunktionen .....	42
2.1.3 Funktionsaufteilung in zentral und dezentral .....	43
2.1.4 Umsetzung der theoretischen Grundlagen in die Praxis .....	43
2.1.4.1 Allgemeine Grundsätze .....	43
2.1.4.2 Darstellung der Funktionsverteilung an Beispielen....	43
2.2 Marketing-Organisation .....	45
2.2.1 Organisatorische Eingliederung und funktionale Abgrenzung des Marketing in der Unternehmenspraxis .....	46
2.2.2 Effektivität einer Marketing-Organisation .....	47
2.3 Organisation des Marketing-Controlling .....	48
2.4 Alternative Lösungsansätze für eine Marketing-Controlling-Organisation .....	52
2.5 Marketing-Controllers' „Job-description“ .....	54
2.5.1 Anforderungsprofil „Controller“ .....	55
2.5.2 Controller-Verhalten .....	56
2.5.2.1 Regelkreis zur Motivation des Controllers beim täglichen „controllen“ .....	57
2.5.2.2 Praxisbeispiel einer Stellenbeschreibung „Marketing-Controller“ .....	58
2.5.2.3 Controller-Besprechungen .....	61
2.6 Der Führungsstil in modernen Unternehmen .....	62

<b>3. Controlling-Funktion „Planung“</b> .....	67
3.1 Strategieorientierte Führung des Unternehmens .....	67
3.1.1 Szenariotechnik als Teil des Unternehmens-Frühwarnsystems ..	67
3.1.2 Mit Hilfe der Marketing-Bilanz negative Entwicklungen schon im Ansatz erkennen .....	74
3.1.3 Planung als Voraussetzung zur Existenzsicherung .....	77
3.1.4 Ziele des Unternehmens .....	84
3.1.4.1 Die oberste Unternehmenszielsetzung .....	86
3.1.4.2 Marketing-Ziele .....	87
3.1.5 Marketing-Strategie .....	90
3.1.5.1 Marketing-Strategien und Wettbewerbssituationen .....	92
3.1.5.1.1 Undifferenzierte Geschäfte .....	93
3.1.5.1.2 Differenzierte Geschäfte .....	94
3.1.5.1.3 Zusammenhang zwischen Investitionsintensität und ROI .....	95
3.1.5.1.4 Zusammenhang zwischen einer Produktinnovation und dem ROI .....	95
3.1.5.2 Exkurs: Die japanische Markt-Strategie .....	96
3.1.5.3 Controlling des dynamischen Strategie-Prozesses .....	99
3.1.5.3.1 Der Marketing-Controller als „information coordinator“ .....	100
3.1.5.3.2 Koordinationsfunktion im Rahmen der strategischen Marketing-Planung .....	101
3.1.6 Der Marketing-Plan als eine Voraussetzung zur Über- wachung und Steuerung der Marketing-Erfolgs-Faktoren .....	101
3.1.6.1 Marketing-Instrumente .....	102
3.1.6.2 Produktlebenszyklus-Konzept .....	103
3.1.7 Koordinationsfunktion im Rahmen der taktischen Marketing-Planung .....	106
3.1.8 Marketing-Budget .....	108
3.1.8.1 Marketing-Investitionen .....	110
3.1.8.2 Cash-flow-Effekte einer Marketingaktion .....	111
3.1.8.3 Welche Grundzusammenhänge sind bei der Planung und dem Einsatz der Marketing-Kommunikation zu beachten? .....	113
3.2 Die Planung des Marketing-Etats .....	118
3.2.1 Definition „Marketing-Etat“ .....	118
3.2.2 Etat-Planungsmethoden in der Unternehmenspraxis .....	120
3.2.3 Investitionen in die Marketing-Kommunikation .....	122
3.2.3.1 Einflüsse auf das Niveau der Marketingausgaben .....	122
3.2.3.2 Werbe-Planung .....	124
3.2.4 Einsatz der ABC-Analyse im Etat-Planungsprozeß .....	126
3.3 Plan-Kneten des Marketing- und Vertriebsbudgets .....	128

<b>4. Marketing-Controlling in der Realisierungsphase der Marketingaktivitäten</b> .....	133
4.1 Der Marketing-Controller – Kontrolleur oder Berater des Marketing? .....	133
4.2 Marketing-Störgrößen in der Realisierungsphase der Marketing-Planung .....	139
4.2.1 Diagnose von Marketing-Störgrößen .....	139
4.2.2 Welche Gegenmaßnahmen sind durch das Unternehmen zu ergreifen? .....	140
4.2.3 Wie soll der Inhalt der Marketing-Reaktion aussehen? .....	140
4.2.4 Fallbeispiel: Die Rolle des Marketing-Controllers im Problemlösungsprozeß, wenn eine bestimmte Marktsituation zur Marketing-Störgröße wird .....	141
4.3 Budgetierung und Realisierung von „Marktveranstaltungen“ .....	148
4.3.1 Ausgaben als Investition in den Markt – ein Bewertungsproblem .....	148
4.3.2 Anwendung des Punktbewertungsmodells .....	149
4.4 Etat-Management .....	152
4.4.1 Die veranlassende Funktion des Marketing-Controllers .....	154
4.4.2 Aufzeigen von Konsequenzen .....	159
4.4.3 Konflikte durch Einmischung des Marketing-Controllers .....	160
4.5 Zusammenarbeit mit Marketing-/Kommunikationsagenturen .....	161
4.5.1 Die Rolle des Marketing-Controllers bei der Gestaltung von Verträgen mit Agenturen .....	161
4.5.2 Check-Liste für die Auswahl der Kommunikationsagentur .....	162
<b>5. Quo vadis, Marketing-Controlling?</b> .....	164
5.1 Marketing und Vertrieb brauchen ihren Controller .....	167
5.2 Was bringt ein Marketing-Controlling dem Unternehmen? .....	167
Literaturverzeichnis .....	169
Stichwortverzeichnis .....	171