

BSA-Akademie

Prävention, Fitness, Gesundheit

School for Health Management



Fachbereich
Management

Lehrbrief Marketingmanager/in

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	9
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	12
1 Grundlagen des Marketings	13
1.1 Begriffsdefinition „Marketing“	13
1.2 Ziele und Aufgaben des Marketings.....	14
1.3 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings.....	17
1.3.1 Wesen der Dienstleistung.....	17
1.3.2 Dienstleistungsmarketing	21
1.4 Erklärung des Käuferverhaltens	23
1.4.1 Entstehung einer Nachfrage.....	23
1.4.2 Stimulus-Response-Modell.....	25
1.4.3 Stimulus-Organismus-Response-Modell	26
2 Markt und Marktanalyse	30
2.1 Überblick und Funktion des Marktes	30
2.2 Vorgehensweise bei der Marktanalyse	34
2.2.1 Bestimmung des Einzugsgebietes	34
2.2.2 Beurteilung der wirtschaftlichen Erfolgsaussichten.....	36
2.2.2.1 Analyse des Makroumfeldes.....	37
2.2.2.2 Analyse des Mikroumfeldes und der Standortfaktoren	42
2.2.3 Abschätzung des Marktpotenzials.....	45
2.2.4 Mögliche Datenquellen für die Marktanalyse.....	48
2.3 Besonderheiten und Anforderungen im Gesundheitsmarkt	49
2.3.1 Veränderte Rahmenbedingungen im Gesundheitsmarkt	50
2.3.2 Chancen und Herausforderungen des Gesundheitsmarktes.....	51
2.3.3 Megatrend Gesundheit	52
3 Marketingstrategien	56
3.1 Marktsegmentierung	57
3.1.1 Kriterien zur Marktsegmentierung.....	59
3.1.2 Segmentspezifische Marktbearbeitung.....	62
3.2 Wettbewerbsstrategien	63
3.2.1 Strategie der Kostenführerschaft	64
3.2.2 Strategie der Qualitätsführerschaft.....	65
3.2.3 Nischenstrategie	65
3.3 Produkt-/Leistungsstrategie.....	65
3.3.1 Marktdurchdringung.....	66
3.3.2 Marktentwicklung.....	66
3.3.3 Produktentwicklung.....	67
3.3.4 Diversifikation	67
3.3.5 Strategien im Überblick	68
3.4 Positionierung	68
3.5 Implementierung von Marketingstrategien	70

4	Marketingpolitische Instrumente	75
4.1	Klassische marketingpolitische Instrumente (4P-Modell)	76
4.1.1	Produkt- und Programmpolitik	76
4.1.2	Kontrahierungspolitik	82
4.1.3	Distributionspolitik	86
4.1.4	Kommunikationspolitik.....	89
4.2	Marketingpolitische Instrumente im Dienstleistungsmarketing (7P-Modell)	91
4.2.1	Personalpolitik	92
4.2.2	Ausstattungspolitik	92
4.2.3	Prozesspolitik.....	92
4.3	Marketing-Mix	93
5	Instrumente der Kommunikationspolitik	98
5.1	Werbung	99
5.1.1	Arten der Werbung	100
5.1.2	Ziele und Aufgaben der Werbung	101
5.1.3	Werbeplanung.....	101
5.1.3.1	Ausgangssituation.....	102
5.1.3.2	Werbeziele.....	102
5.1.3.3	Werbudget.....	102
5.1.3.4	Werbemittelgestaltung	103
5.1.3.5	Werbeträger	122
5.1.3.6	Werbedurchführung.....	128
5.1.3.7	Werbeerfolgskontrolle	128
5.2	Direkt-Marketing.....	128
5.2.1	Grundlagen des Direktmarketings	128
5.2.2	Ausgewählte Instrumente des Direktmarketings	129
5.2.2.1	Postalische Werbeansprache.....	130
5.2.2.2	Telefonische Werbeansprache.....	131
5.2.2.3	Internetbasierte Werbeansprache.....	131
5.3	Persönlicher Verkauf.....	132
5.4	Verkaufsförderung.....	133
5.5	Öffentlichkeitsarbeit	135
5.5.1	Aufgaben, Ziele und Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit	136
5.5.2	Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	138
5.5.3	Exkurs: Gestaltung von Pressemeldungen	139
5.6	Sponsoring	142
5.6.1	Definition und Merkmale des Sponsoring.....	143
5.6.2	Arten des Sponsoring	145
5.7	Eventmarketing.....	146
5.7.1	Begriffsdefinition und -abgrenzung	146
5.7.2	Kennzeichen und Ziele eines Events	147
5.7.3	Erscheinungsformen von Events	148
5.8	Product Placement.....	149
6	Online-Kommunikation	153
6.1	Digitalisierung	153
6.2	Online-Marketing.....	154
6.3	Online-Marketing-Instrumente.....	156

6.3.1	Corporate Website	156
6.3.2	Online-Werbung	158
6.3.3	Affiliate-Marketing.....	160
6.3.4	Suchmaschinenmarketing	161
6.3.5	E-Mail-Marketing.....	162
6.3.6	Social-Media-Marketing	165
6.3.6.1	Social-Media-Instrumente	167
6.3.6.2	Social-Media-Content	172
6.3.6.3	Social-Media-Werbung.....	174
6.3.6.4	Influencer-Marketing.....	175
6.4	Mobile Marketing.....	177
6.5	Crossmedia-Marketing.....	180
7	Corporate Identity.....	185
7.1	Grundlagen der Corporate Identity.....	185
7.2	Teilbereiche der Corporate Identity.....	186
7.2.1	Corporate Design	186
7.2.2	Corporate Communication.....	187
7.2.3	Corporate Behaviour	188
7.3	Wirkung einer Corporate Identity	189
7.3.1	Interne Wirkungen.....	190
7.3.2	Externe Wirkungen	191
8	Marketingplanung	195
8.1	Grundlagen der Marketingplanung.....	195
8.2	Aufbau eines Marketingplans.....	196
8.3	Strategische und operative Marketingplanung.....	197
8.4	Operative Marketingplanung	198
8.4.1	Festlegung kurzfristigen Marketingziele	198
8.4.2	Marketingbudgetplanung.....	198
8.4.3	Planung der Marketingmaßnahmen	203
9	Controlling im Marketing	208
9.1	Aufgaben des Marketingcontrollings	210
9.2	Strategisches und operatives Marketingcontrolling.....	212
9.3	Systematik des Marketingcontrollings	213
9.4	Instrumente des Marketingcontrollings.....	214
9.4.1	Jahresplankontrolle	215
9.4.1.1	Umsatzvergleich.....	215
9.4.1.2	Marktanteilsvergleich	216
9.4.1.3	Aufwandsvergleich/Budgetvergleich.....	217
9.4.1.4	Finanzzahlenvergleich.....	217
9.4.1.5	Ausweis des Leistungstandes im Markt (Scorecard-Analysis).....	218
9.4.2	Aufwands- und Ertragsanalyse	218
9.4.3	Effizienzanalyse.....	219
9.5	Grenzen des Marketingcontrollings	223
10	Kooperationen und Netzwerke	226
10.1	Begriffsdefinition.....	227

10.1.1	Kooperationen	228
10.1.2	Allianzen	228
10.1.3	Netzwerke	228
10.1.4	Lizenzierung	229
10.1.5	Franchising	229
10.1.6	Abgrenzung der Begrifflichkeiten	231
10.2	Grundlagen von Kooperationen	231
10.2.1	Merkmale einer Kooperation	232
10.2.2	Vorteile und Gefahren einer Kooperation	232
10.2.3	Klassifizierung von Kooperationen	233
10.3	Aufbau von Kooperationen und Netzwerken	235
10.3.1	Auswahl des geeigneten Partners	236
10.3.2	Ansprache des Kooperationspartners	236
10.3.3	Erfolgsfaktoren einer Kooperation	237
11	Rechtliche Rahmenbedingungen des Marketings	239
11.1	Kennzeichenrecht - Markenrecht	239
11.2	Urheberrecht	241
11.3	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	244
11.3.1	Heilmittelwerbegesetz (HWG)	247
11.3.2	Preisangabenverordnung (PangVO)	248
11.4	Datenschutzrecht	249
11.5	Medienrecht	250
11.6	Grundlagen zum Verbraucherschutz	253
11.6.1	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	253
11.6.1.1	Allgemeines	253
11.6.1.2	Wirkungsweise von AGB	254
11.6.1.3	Inhaltskontrolle von AGB	255
11.6.1.4	Besonderheiten bei Verbraucherverträgen	256
11.6.1.5	Rechtsfolgen bei Nichteinbeziehung und Unwirksamkeit	256
11.6.2	Allgemeines zum speziellen Verbraucherschutz	257
11.6.3	Allgemeine Pflichten und Grundsätze bei Verbraucherverträgen	258
11.6.4	Außerhalb von Geschäftsräumen geschlossener Vertrag	258
11.6.5	Fernabsatzverträge	259
11.6.6	Besondere Rechte für Verbraucher	260
11.6.6.1	Widerrufsrecht bei Verbraucherverträgen gem. §§ 355 ff. BGB	260
11.6.6.2	Rechtsfolgen des Widerrufs von außerhalb von Geschäftsräumen geschlossenen Verträgen und Fernabsatzverträgen	262
11.7	Standes- und Berufsrecht	262
11.8	Rechtliche Grenzen des Direktmarketings	262
	Nachwort	270
	Anhang	271
	Lösungen und Kommentare zu den Übungen	271
	Tabellenverzeichnis	278
	Abbildungsverzeichnis	279
	Glossar	281
	Literaturverzeichnis	285

9 Controlling im Marketing



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie den Begriff des Marketingcontrollings definieren sowie dessen wesentlichen Funktionen bzw. Aufgaben darstellen,
 - sind Sie in der Lage, die Bedeutung des Marketingcontrollings zu erklären,
 - sind Sie in der Lage, die Unterschiede zwischen dem strategischen und dem operativen Marketingcontrolling zu bestimmen,
 - können Sie die Systematik des Marketingcontrollings demonstrieren,
 - können Sie Instrumente des Marketingcontrollings anwenden,
 - sind Sie in der Lage, die Grenzen des Marketingcontrollings zu lokalisieren und passende Alternativen zu entwickeln.
-

Am Ende des Planungsprozesses im Marketingmanagement steht die Kontrolle der Marketingaktivitäten im Rahmen des Marketingcontrollings (Bruhn, 2012, S. 293). Im Hinblick auf die Frage, was unter Controlling bzw. Marketingcontrolling verstanden werden sollte, existiert eine große Meinungsvielfalt (Bruhn & Meffert, 2012, S. 723; Homburg, 2012, S. 1168). Weitestgehend Einigkeit besteht darüber, dass Marketingcontrolling mehr ist als ein bloßer Soll-Ist-Vergleich im Sinne von Kontrolle. „Marketingcontrolling koordiniert die marktbezogene Informationsversorgung mit der Marketingplanung und Marketingkontrolle“ (Bruhn, 2012, S. 294). Entsprechend lassen sich als zentrale Aufgaben des Controllings Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben identifizieren, die es durch geeignete Controlling-Instrumente zu erfüllen gilt (Homburg & Krohmer, 2009, S. 1180 ff.). Der Kern eines entsprechenden Begriffsverständnisses deckt sich auch mit der Bedeutung des zu Grunde liegenden englischen Verbs „to control“, das mit „steuern“, „lenken“ oder „regeln“ übersetzt werden kann (Homburg, 2012, S. 1168).

An der Schnittstelle zwischen Unternehmung und Markt werden häufig Planrevisionen notwendig, sodass hier laufende Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen sowie Anregungen von Anpassungsmaßnahmen erforderlich werden (Bruhn & Meffert, 2012, S. 727). Hierfür greift das Marketingcontrolling auf interne Informationen, z. B. aus dem Rechnungswesen, und auf externe Informationen, z. B. aus Marktforschungsstudien, zurück (Meffert et al., 2012, S. 822). Außerdem werden sowohl monetäre Ziel- bzw. Ergebnisgrößen (z. B. Gewinn, Umsatz, Rendite), als auch solche nicht-monetärer bzw. psychografischer Art (z.B. Bekanntheitsgrad, Image) berücksichtigt (Becker, 2009, S. 861).

Ziele des Marketingcontrollings sind (Weis, 2009, S. 546):

- die Unternehmensexistenz zu sichern,
- Chancen und Risiken zu antizipieren,

- einen effizienten Einsatz der Marketinginstrumente sicherzustellen,
- eine gewinnorientierte Steuerung des Marketingbereiches zu ermöglichen,
- Entscheidungsflexibilität und Entscheidungssicherheit zu gewährleisten.

Des Weiteren wird im Rahmen des Marketingcontrollings der Wirkungszusammenhang von Marketinginput und Marketingoutput untersucht, d. h. es soll die Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung sichergestellt werden (Bruhn & Meffert, 2012, S. 728; Meffert et al., 2012, S. 822). Effektivität ist dann gegeben, wenn das Output/Input-Verhältnis einer Aktivität bestmöglich ist. Vereinfacht gesagt: Effektivität heißt „Die richtigen Dinge tun“. Effizienz bedeutet, den Soll-Ist-Vergleich bestmöglich zu gestalten, d. h. festzustellen, dass richtig gehandelt wurde. Vereinfacht gesagt: Effizienz heißt „Die Dinge richtig zu tun“.

Dies lässt sich wie folgt veranschaulichen:

Effektivität

Unter Effektivität versteht man die tatsächliche Wirkung einer Maßnahme. Im Rahmen der Effektivitätskontrollen werden die aufgrund bestimmter Marketingmaßnahmen verursachten Wirkungen beim Individuum und die erzielten Verhaltensweisen gemessen.



Beispiel

Ein Kunde kauft ein bestimmtes Produkt, nachdem er durch die Werbung darauf aufmerksam gemacht und zum Kauf animiert wurde.

Eine quantitative Erfassung der Effektivität ist schwierig, da in der Regel mehrere Einflussfaktoren zu einer (Kauf-)Entscheidung führen. Die Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren ist individuell verschieden (z. B. in bzw. mit welchem Medium hatte der Konsument bzw. Kunde Kontakt mit der Werbebotschaft: TV, Radio, Tageszeitung, Point-of-Sale). Zusätzliche Sicherheit über die Gewichtung der Faktoren bieten Untersuchungen und individuelle Erfahrungswerte.

Effizienz

Effizienz, auch Wirtschaftlichkeit genannt, bezeichnet das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und gewünschtem Ergebnis.



Beispiel

Wie viel kostet es, 1.000 (potenzielle) Kunden zu erreichen?

In der Regel ist die Effizienz des Mitteleinsatzes quantitativ gut zu erfassen und damit wesentliche Voraussetzung für die Bewertung verschiedener Werbeträger, Maßnahmen, Dienstleister, Produkte etc. Eine direkte Vergleichbarkeit verschiedener Angebote (z. B. verschiedener Radiosender, die in einem Einzugsgebiet präsent sind, sogenannter Intra-Media-Vergleich) wird mittels vergleichbarer Kriterien ermöglicht und erlaubt objektive Entscheidungen. Die Wirtschaftlichkeitsberechnung ist somit, insbesondere in der Phase der Umsetzung der Strategie, von Bedeutung.

Zu beachten ist hierbei allerdings, dass eine Inter-Media Vergleichbarkeit nicht gegeben ist. Das bedeutet, dass die Kontaktkosten eines Radiosenders nicht direkt mit jenen einer Tageszeitung vergleichbar sind.

Unter Berücksichtigung der dargestellten Situation ergibt sich folgende Definition des Marketingcontrollings:



Merke

Marketingcontrolling umfasst die Identifikation und Bereitstellung sämtlicher interner und externer Informationen, die zur Sicherung der Rationalität, also der Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit), einer marktorientierten Unternehmensführung entlang des gesamten Marketingmanagementprozesses von der Planung bis zu Umsetzung benötigt werden (Reinecke & Janz, 2007, S. 47; Weber & Schäffer, 2006, S. 45).

Die hier zugrunde gelegten Informationen zum Marketingcontrolling lassen sich auf die Wissenschaftsdisziplin des Dienstleistungsmarketing übertragen. Das Dienstleistungsmarketingcontrolling fungiert als Schnittstelle der beiden Bereiche Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungscontrolling. Das Dienstleistungsmarketingcontrolling stellt die Rationalität marktorientierter Unternehmensführung von Dienstleistungsunternehmen sicher. Dieses trägt sowohl den dienstleistungsspezifischen Besonderheiten als auch der Existenz der drei Dienstleistungsdimensionen (Potenzial, Prozess und Ergebnis) beim effektiven und effizienten Einsatz entsprechender Controllinginstrumente zur Erreichung der Ziele des Dienstleistungsmarketing Rechnung (Bruhn & Meffert, 2012, S. 730).

9.1 Aufgaben des Marketingcontrollings

Wesentliche Aufgaben des Marketingcontrollings sind die Koordinations-, Informations-, Planungs- und Kontrollfunktion. Innerhalb der **Koordinationsfunktion** werden die verschiedenen kundenbezogenen Aktivitäten des Unternehmens aufeinander abgestimmt (Bruhn & Meffert, 2012, S. 730). Beschaffung und Zusammenstellung der erforderlichen Daten für die jeweilige Entscheidungssituation ist Inhalt der **Informationsfunktion**. Die **Kontrollfunktion** baut mit dem Ziel der Aufdeckung von Verbesse-

rungspotenzialen und Fehlentwicklungen innerhalb der Planungs- und Realisierungsprozesse mittels Soll-Ist-Vergleichen und Marketing-Audits darauf auf (Meffert et al., 2012, S. 823). Zentrale Aufgabe der **Planungsfunktion** ist die Unterstützung der strategischen und operativen Marketingplanung durch Marketingcontrolling (Bruhn & Meffert, 2012, S. 731).

Folgende Abbildung zeigt die Aufgaben des Marketingcontrollings.

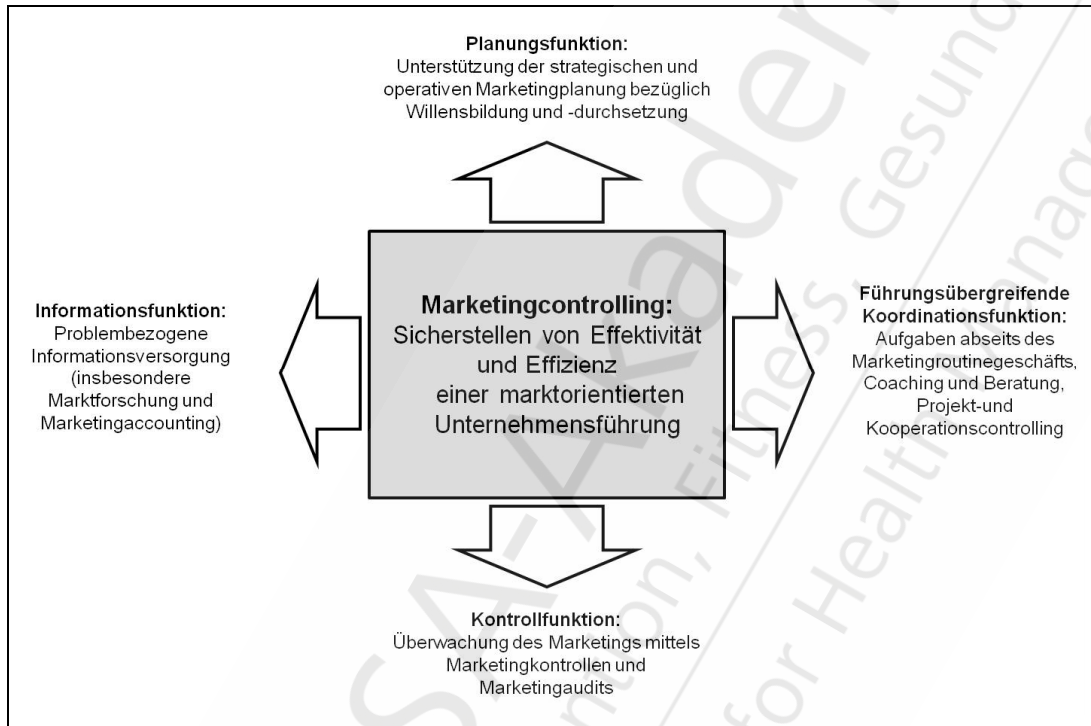


Abb. 68: Aufgaben des Marketingcontrollings (modifiziert nach Bruhn & Meffert, 2012, S. 728)

Wie gerade dargestellt ist eine Hauptaufgabe des Marketingcontrollings die Koordination. Dazu gehört u. a. die Abstimmung der Aktivitäten und Informationen marktgerichteter Organisationseinheiten (z. B. Marketingabteilung) einerseits und unternehmensgerichteter Organisationseinheiten (z. B. Rechnungswesen) andererseits (Köhler, 2006, S. 47 f.). Fraglich ist daher wo diese Koordinationsaufgabe innerhalb der Organisation eingeordnet wird. Entscheidet sich das Unternehmen dafür, diese Aufgabe im zentralen Controlling anzusiedeln, fehlt meist die Nähe zum Marketingmanagement. Stellt das Marketingcontrolling hingegen eine eigenständige Abteilung dar, können sich Probleme an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen des Bereichscontrollings oder zum zentralen Controlling ergeben. Eine inhaltliche Verzahnung von Bereichs- und Zentralcontrolling ist daher für die Integration der Teilperspektiven mit der markt- und kundenorientierten Ausrichtung des Gesamtunternehmens notwendig (Bruhn, 2012, S. 303).

Im Rahmen der Kontrollfunktion bedient sich das Marketingcontrolling häufig der Analyse von Soll-Ist-Abweichungen. Neben dieser Rückkopplung (Feed-back-Prinzip) ist das Marketingcontrolling aber auch durch seine zukunftsorientierte Steuerungsfunk-

tion (Feed-forward-Prinzip) gekennzeichnet. Auf diese Weise soll ein effektives Frühwarnsystem entstehen, d. h. Soll-Ist-Abweichungen sollen frühzeitig antizipiert und damit verhindert werden (Meffert et al., 2012, S. 823). Vergleiche beziehen sich auf die Marketing- bzw. Instrumentalziele als Bezugsgrößen. Dies verdeutlicht die Relevanz quantifizierbarer Ziele im Marketing, damit überhaupt ein Soll-Wert für Vergleiche zur Verfügung steht.

Von einfachen Kontrollen mittels Soll-Ist-Vergleichen sind Marketing-Audits abzugrenzen. Sie werden eingesetzt, um zu überprüfen, inwieweit unterstellte Prämissen und Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches zukünftiges Handeln tatsächlich existieren. Im Rahmen von Audits werden daher das Entstehen und der Ablauf von Entscheidungen analysiert, nicht jedoch deren Resultate. Somit soll die Leistungsfähigkeit des Marketingmanagements als Ganzes betrachtet werden (Köhler, 2006, S. 44 ff.; Link & Weiser, 2006, S. 199 f., zitiert nach Meffert et al., 2012, S. 823).

9.2 Strategisches und operatives Marketingcontrolling

Abhängig vom Planungshorizont kann zwischen dem strategischen und dem operativen Marketingcontrolling unterschieden werden. Das strategische Marketingcontrolling soll einen Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung und zur Schaffung zukünftiger Erfolgspotenziale leisten. Dem operativen Marketingcontrolling kommt die Aufgabe zu, Marketingprozesse unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitskriterien zu gestalten (Reichmann, 1995, S. 355). Dementsprechend wird zwischen strategischen und operativen Instrumenten des Marketingcontrollings unterschieden. Zur Unterstützung der strategischen Marketingplanung finden vorrangig Instrumente Anwendung, die qualitative Informationen liefern. Zur Unterstützung der operativen Marketingplanung wird überwiegend das erweiterte betriebliche Rechnungswesen, das die Grundlage für die Entwicklung von Kennzahlen bildet, herangezogen (Hahn, 1996, S. 193; Köhler, 1998, S. 16 f., zitiert nach Pepels, 2012, S. 342).

Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht auf der strategischen Ebene die Effektivität im Sinne des nachhaltigen Aufbaus von Erfolgspotenzialen. Beim operativen Marketingcontrolling dagegen kommt es darauf an, den Marketing-Mix möglichst effizient zu gestalten und den Gewinn bzw. die Rendite kurz- und mittelfristig zu steuern. (Bruhn, 2012, S. 294; Weis, 2009, S. 546, 2009). Das strategische Marketingcontrolling umfasst einen informatorischen und einen analytisch-planerischen Teil. Inhalte der Informationsgewinnung beziehen sich speziell auf die Chancen und Risiken des externen Unternehmensumfeldes sowie auf die Stärken und Schwächen, sowohl des Unternehmens als auch der wesentlichen Wettbewerber. Zur Gewinnung der benötigten Informationen kann ein Unternehmen sowohl auf interne als auch auf externe Quellen zurückgreifen. Die erforderlichen Informationen werden mit Hilfe der Marktforschung gewonnen (Pepels, 2012, S. 342 f.).

Die Unterschiede von operativem und strategischem Controlling werden in der folgenden Tabelle übersichtlich dargestellt.

Tab. 17: Vergleich von operativem und strategischem Marketingcontrolling (modifiziert nach Becker, 2009, S. 861 ff.)

Merkmale/Ebenen	Operatives Marketingcontrolling	Strategisches Marketingcontrolling
Steuerungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn • Rentabilität • Marketingproduktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum • Existenzsicherung • Wettbewerbsvorteil
Steuerungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlichkeit der operativ-instrumentalen Marketingmaßnahmen („Effizienz“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessenheit der strategisch-potenzialorientierten Handlungsmuster („Effektivität“)
Steuerungsgrößen	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten und Erlöse (sowie auch nicht-monetäre Größen wie Bekanntheitsgrad, Image) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Marktpositionierung • Markt/Programm-Portfolio
Steuerungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Primär internes Rechnungswesen (zusätzlich Marktforschung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Umwelt- und Unternehmensanalysen (inkl. Frühwarnsysteme)

9.3 Systematik des Marketingcontrollings

Um Controllingprozesse im Unternehmen zielgerichtet durchführen zu können, bedarf es, wie bereits erwähnt, zunächst der klaren Festlegung von Zielen. Der sich daraus ergebende Prozess des Controllings lässt sich in drei Schritte teilen, wie die folgende Abbildung zeigt.

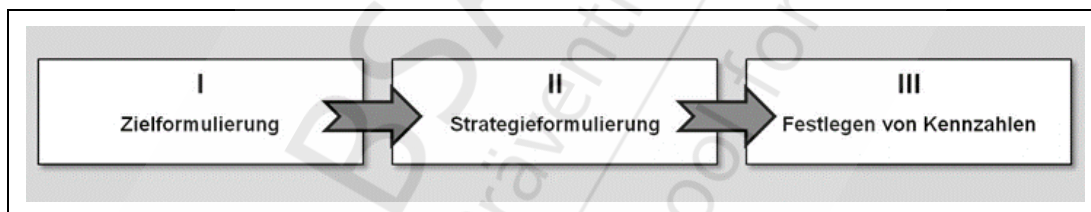


Abb. 69: Systematik des Controllings (© BSA/DHfPG)

Der **erste Schritt** beinhaltet die Vereinbarung der Ziele, die das Unternehmen mit einem konkreten Produkt, einer spezifischen Dienstleistung oder einer konkreten Aktion erreichen will. Konkurrieren mehrere Ziele miteinander, so sind diese nach Prioritäten zu ordnen. Alle Maßnahmen, die im Folgenden ergriffen werden, müssen sich daran orientieren, inwieweit sie einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten.

Im **zweiten Schritt** wird die Strategie festgelegt, welche eine Zielerreichung ermöglicht. Eine Strategie beinhaltet all jene Maßnahmen und Aktionen, die zur Erreichung des Zieles notwendig sind. Sie legt im Einzelnen fest, welche Ressourcen wann und wie genutzt werden sollen.

Der **dritte Schritt** ist gekennzeichnet durch die Festlegung von (quantifizierbaren) Kennzahlen und Kriterien. Diese sollen es ermöglichen, festzustellen, ob man der Erreichung der Ziele näher gekommen ist. Die korrekte Definition dieser Kennzahlen ist von besonderer Bedeutung.