



Deutsche Akademie  
für Management

# Marketingcontrolling

Prof. Dr. Christopher Zerres

**Verfasser:**

Christopher Zerres

ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen, neben dem in diesem Studienbrief vorgestellten Marketingcontrolling, auf Social-Media-Marketing und Online-Marketing. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.

# Impressum

## **DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT**

Trägerin: DAM Professional School SE  
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

[mail@akademie.biz](mailto:mail@akademie.biz)  
[www.akademie-management.de](http://www.akademie-management.de)

Tel. 030/40508883-0

Fax. 030/40508883-9

3. Version Mai 2023

© 2023 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämt-

liche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>1 Aufgaben, Organisation und Arten eines Marketingcontrollings</b>	<b>10</b>
1.1 Aufgaben	10
1.2 Organisation und Arten	13
<b>2 Strategisches Marketingcontrolling</b>	<b>16</b>
2.1 Einführung	16
2.2 Analyse-Instrumente	18
<b>3 Operatives Marketingcontrolling</b>	<b>36</b>
3.1 Einführung	36
3.2 Analyse-Instrumente	37
<b>4 Balanced Scorecard als übergreifendes Instrument</b>	<b>55</b>
<b>Fazit</b>	<b>59</b>
<b>Antworten zu den Kontrollfragen</b>	<b>60</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>61</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>62</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>64</b>

# Abkürzungsverzeichnis

**BCG** Boston Consulting Group

**CTR** Click-Through-Rate

**DB** Deckungsbeitrag

**F&E** Forschung und Entwicklung

**m** Meilenstein

**KPI** Key Performance Indicator

**ROI** Return on Investment

**SWOT** Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats

# Einleitung

Das **Marketingcontrolling** hat in Deutschland in den letzten drei Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen. Während es vor allem in den USA schon immer eine wichtige Rolle gespielt hat, wurde es hierzulande lange Zeit in Wissenschaft und Unternehmenspraxis eher vernachlässigt.

**Marketing** als Ansatz für eine marktorientierte Unternehmensführung ist gerade bei erfolgreichen Unternehmen ein zentrales Element. Ständig steigende Aufwendungen dafür begründen dann auch, warum es wichtig ist, zu wissen, was die einzelnen Marketing-Aktivitäten zu diesem Erfolg beitragen. Es geht also darum, zu verstehen, wie effektiv und effizient die geplanten bzw. eingesetzten Marketing-Aktivitäten sind. Die wesentliche **Funktion des Marketingcontrollings** ist es daher, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen.

Für viele Teilaspekte des Marketings haben sich mittlerweile verlässliche Controlling-Ansätze etabliert. Hierzu gehört etwa der Bereich der klassischen Werbung. Dabei kann das verantwortliche Management heute auf ein breites Spektrum an Controlling-Instrumenten zurückgreifen, um den Erfolg, etwa einer Fernsehwerbung, zu überprüfen. Auch in anderen Bereichen, wie dem Social-Media-Marketing und dem Online-Marketing, liegen heute verlässliche Controlling-Konzepte vor, wie etwa Kennzahlensysteme.

Im Rahmen des Marketing-Planungsprozesses kann grundsätzlich zwischen Entscheidungen bezüglich der Strategie sowie der operativen Umsetzung unterschieden werden, also zwischen strategischem und operativem Marketingcontrolling.

Um diesem Sachverhalt gerecht zu werden, werden im ersten Kapitel dieses Studienbriefes zunächst einige Grundlagen zum Marketingcontrolling vorgestellt. Im Anschluss daran werden dann das strategische und danach das operative Marketingcontrolling behandelt. Im Mittelpunkt stehen hier Instrumente, die Sie in die Lage versetzen sollen, strategische und operative Marketing-Entscheidungen zu kontrollieren und gegebenenfalls zu korrigieren. Abschließend wird mit der Balanced Scorecard ein Instrument vorgestellt, das sowohl im strategischen als auch operativen Marketingcontrolling angewendet werden kann.

## ALLGEMEINE KOMPETENZZIELE

Nachdem Sie diesen Studienbrief durchgearbeitet haben, sind Sie in der Lage, ...

- die grundsätzliche Bedeutung des Marketingcontrollings für eine marktorientierte Unternehmensführung zu verstehen;
- die Rolle und die Aufgaben des Marketingcontrollings im Marketing-Planungsprozess zu durchschauen;
- strategische Marketingcontrolling-Instrumente und deren Anwendung nachzuvollziehen;
- operative Marketing-Maßnahmen mit geeigneten Instrumenten zu kontrollieren und zu optimieren;
- die Balanced Scorecard als Controlling-Instrument für strategische und operative Marketing-Aktivitäten einzusetzen.

# 1

## Aufgaben, Organisation und Arten eines Marketingcontrollings

### KOMPETENZZIELE:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sind Sie in der Lage, ...

- die wesentlichen Aufgaben eines Marketingcontrollings im Rahmen des Marketing-Planungsprozesses zu unterscheiden;
- die Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Marketingcontrollings in das Unternehmen zu diskutieren;
- die Unterschiede zwischen dem strategischen und dem operativen Marketingcontrolling zu benennen.

### 1.1 Aufgaben

Das **Marketingcontrolling** stellt einen Teilbereich des Unternehmens-Controllings dar (siehe dazu Kap. 1.2). Definiert werden kann es wie folgt (vgl. Zerres 2021; Reinecke/Tomczak 2006):

#### DEFINITION

Das **Marketingcontrolling** unterstützt die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Marketing-Funktion im Unternehmen, indem es alle planungs-, entscheidungs-, und kontrollrelevanten Marketing-Informationen beschafft und bereitstellt.

Im Rahmen dieser Informationsbeschaffungs- und Informationsversorgungsfunktion werden sowohl interne als auch externe Daten berücksichtigt, aufbereitet und analysiert:

- interne Daten: z. B. Daten aus dem Rechnungswesen;
- externe Daten: z. B. Marktforschungsergebnisse.

Die Relevanz des Marketingcontrollings ergibt sich insbesondere aus dem sich schnell verändernden Marktumfeld. Marktveränderungen bedingen in der Regel Planrevisionen im Marketing.

Die **zentrale Aufgabe** des Marketingcontrollings ist die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz in einem Unternehmen. In



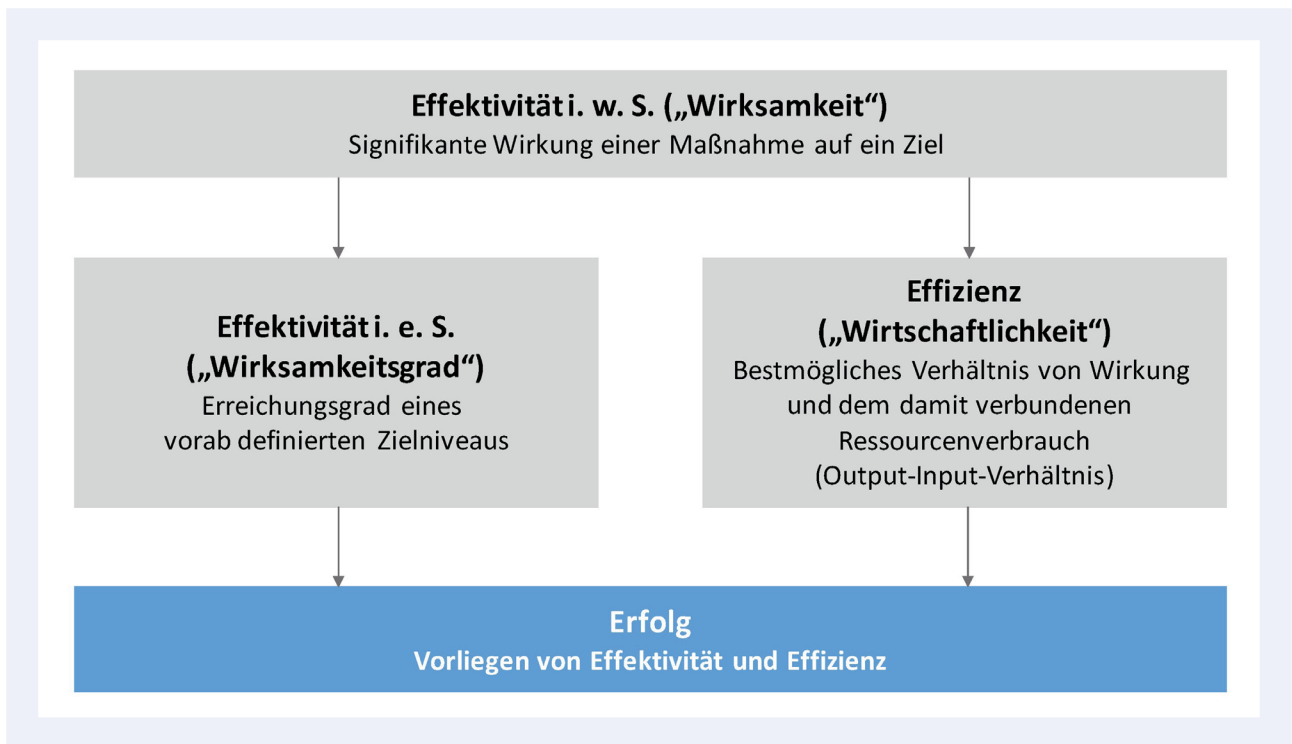


Abbildung 1: Effektivität und Effizienz

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Reinecke/Janz 2007, S. 39.)

Abbildung 1 wird der Zusammenhang erläutert. Aus dieser zentralen Aufgabe heraus ergeben sich verschiedene konkrete **Einzel-**

**aufgaben** eines Marketingcontrollings, die in Abbildung 2 dargestellt werden.



Abbildung 2: Aufgaben eines Marketingcontrollings

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Reinecke/Janz 2007, S. 39.)