

Marketing-Controlling

Systeme und Methoden für mehr Markt- und
Unternehmenserfolg

von

Prof. Dr. Jörg Link

Lehrstuhl für Controlling und Organisation an der Universität Kassel

und

Prof. Dr. Christoph Weiser

Lehrstuhl für Internes Rechnungswesen und Controlling an der
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

3., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Marketing und Controlling – Säulen moderner Unternehmensführung ..	1
1.1 Unternehmensführung vor neuen Herausforderungen.....	1
1.1.1 Wesen und Inhalte der Unternehmensführung.....	1
1.1.2 Die neuen Herausforderungen.....	3
1.2 Die Entwicklung im Marketing.....	6
1.2.1 Spannweiten des Begriffes „Marketing“	6
1.2.2 Entwicklungsphasen des Marketing	7
1.3 Die Entwicklung des Controlling	9
1.3.1 Spannweiten des Begriffes „Controlling“	9
1.3.2 Das „amerikanische Controlling“.....	10
1.3.3 Entwicklungsphasen des Controlling	17
1.3.4 Der kontributionsorientierte Ansatz.....	19
1.3.5 Die zentrale Bedeutung der Vorsteuerung.....	23
2 Der Grundansatz des Marketing-Controlling	29
2.1 Begriff und Aufgabenstellung des Marketing-Controlling	29
2.1.1 Die besondere Position des Marketing-Controlling.....	29
2.1.2 Die besonderen Bedingungen für das Marketing-Controlling	30
2.1.3 Marketing-Controlling in der Lehre und betrieblichen Praxis	33
2.2 Die organisatorische Integration des Marketing-Controlling	35
2.2.1 Das Verhältnis Marketing-Controller / Zentral-Controller	35
2.2.2 Marketing-Controller versus CIO.....	38
2.3 Instrumente des Marketing-Controlling – ein Überblick	41
2.3.1 Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme im Marketing.....	41
2.3.2 Planungs-, Kontroll- und Informationsmethoden	42
2.3.2.1 Strategisches versus operatives Marketing-Controlling	42
2.3.2.2 Controllingmethoden im Überblick	43
3 Strategisches Marketing-Controlling	45
3.1 Der Prozess der strategischen Marketingplanung und -kontrolle	45
3.1.1 Die Phasen bei der Schaffung von Erfolgspotenzialen.....	45

3.1.2	Objekte der strategischen Marketingplanung und -kontrolle	48
3.1.3	Die Vorsteuerungsfunktion der internen Erfolgspotenziale	49
3.2	Der Aufbau von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen	52
3.2.1	Schaffung / Verbesserung von Planungs- und Kontrollsystemen ..	52
3.2.1.1	Planrichtlinienbeispiel Target Marketing	52
3.2.1.2	Planrichtlinienbeispiel Checklist Neuproduktplanung	55
3.2.1.3	Beispiel Kennzahlensystem: Vom ROI zur Balanced Scorecard	58
3.2.1.3.1	Grundlagen der Balanced Scorecard	58
3.2.1.3.2	Spezielle Ausgestaltungsvarianten	64
3.2.1.3.2.1	Früherkennungs-BSC	64
3.2.1.3.2.2	Führungssystem-BSC	66
3.2.1.3.2.3	Direktmarketing-BSC	69
3.2.2	Schaffung / Verbesserung von Marketing-Informationssystemen ..	74
3.2.2.1	Informationsbedarfsanalysen als Ausgangsbasis	74
3.2.2.1.1	Das informationswirtschaftliche Grundproblem ..	74
3.2.2.1.2	Die Ermittlung des objektiven Informations- bedarfes	76
3.2.2.2	Klassische Marketing-Informationssysteme	77
3.2.2.2.1	Zu den Komponenten informationstechnolo- gischer Systeme im Marketing	77
3.2.2.2.2	Zu den Arten informationstechnologischer Systeme im Marketing	79
3.2.2.2.3	Zu den Charakteristika klassischer MAIS	80
3.2.2.3	Kundenorientierte Informationssysteme	83
3.2.2.3.1	Zu den Charakteristika von Kundenorientierten Informationssystemen	83
3.2.2.3.2	Database Marketing	84
3.2.2.3.2.1	Marketing auf der Basis individueller Kundendaten	84
3.2.2.3.2.2	Elemente der Kundendatenbank	85
3.2.2.3.2.3	Marketing-Planung auf der Basis von Kundenmodellen	87
3.2.2.3.3	Computer Aided Selling	90
3.2.2.3.3.1	Die informationstechnologische Unter- stützung von Verkaufsprozessen	90
3.2.2.3.3.2	Gesprächsvorbereitung als Ausgangs- punkt des CAS-Regelkreises	90
3.2.2.3.3.3	Die Durchführung des Verkaufsgesprächs	92
3.2.2.3.3.4	Die Nachbereitung des Kunden- kontaktes	93
3.2.2.3.3.5	Die marketingstrategischen Einsatz- potenziale	94
3.2.2.3.3.6	Das mobile CAS	95

3.2.2.3.4	Online-Marketing	96
3.2.2.3.4.1	Interaktives Marketing über elektro- nische Netzwerke	96
3.2.2.3.4.2	Der Aktionszyklus im Online- Marketing.....	99
3.2.2.3.4.3	Vom E-Commerce zum M-Commerce.	101
3.2.2.4	Der CRM-Ansatz als konzeptioneller Rahmen.....	105
3.2.2.4.1	Die Zielkomponente	105
3.2.2.4.2	Die strategische Komponente.....	107
3.2.2.4.3	Die integrative Komponente.....	108
3.2.2.4.4	Die organisatorische Komponente	112
3.2.2.4.5	Die informationstechnologische Komponente....	115
3.2.2.4.6	Die Controlling-Komponente.....	121
3.3	Methoden des strategischen Marketing-Controlling	123
3.3.1	Methoden mit hohem Potenzial für die Problemstellungsphase	123
3.3.1.1	Früherkennungssysteme	124
3.3.1.1.1	Generationen der Früherkennung	124
3.3.1.1.2	Management der Früherkennung	128
3.3.1.2	Competitive Intelligence.....	131
3.3.1.3	Branchenstrukturanalyse.....	137
3.3.1.4	Delphi-Methode.....	139
3.3.1.5	Szenario-Analyse.....	141
3.3.1.6	Stärken/Schwächen-Analyse	144
3.3.1.7	Verfahren der einzelkundenorientierten Problem- erkennung.....	149
3.3.1.7.1	Reklamations-Controlling	149
3.3.1.7.2	Lost-Order-Controlling.....	150
3.3.1.7.3	Lost-Customer-Controlling.....	151
3.3.1.7.4	Potenzial-Controlling	155
3.3.2	Methoden mit hohem Potenzial für die Suchphase	155
3.3.2.1	Gap-Analyse	156
3.3.2.2	Lebenszyklusanalyse	159
3.3.2.3	Erfahrungskurven-Analyse	163
3.3.2.4	PIMS	167
3.3.2.5	Portfolio-Analyse	171
3.3.2.5.1	Konzeptionelle Grundlagen	171
3.3.2.5.2	Portfolio-Varianten	173
3.3.2.6	Benchmarking.....	179
3.3.2.6.1	Gründe für die Entwicklung des Benchmarking ..	179
3.3.2.6.2	Benchmarking-Varianten.....	180
3.3.2.6.3	Einsatz des Benchmarking	182
3.3.2.6.4	Bewertung des Verfahrens	185
3.3.2.7	Positionierungs-Analyse.....	186
3.3.2.8	Wertkettenanalyse.....	190
3.3.3	Methoden mit hohem Potenzial für die Bewertungsphase.....	193

3.3.3.1	Scoring-Modelle	194
3.3.3.1.1	Nutzwertanalyse	194
3.3.3.1.2	Kundenbewertung	199
3.3.3.2	Investitionsrechnung	204
3.3.3.2.1	Grundzüge der strategischen monetären Modellierung	204
3.3.3.2.2	Beispiel: M-Commerce-Projekte.....	205
3.3.3.3	Customer Lifetime Value	214
3.3.3.4	Markenbewertung	217
3.3.3.5	Prozesskostenrechnung	223
3.3.3.5.1	Ausgewählte Grundlagen.....	223
3.3.3.5.2	Anwendungen im Marketing-Controlling	225
3.3.3.6	Target Costing	227
3.3.3.7	Langfristige Preisuntergrenze.....	228
3.3.4	Strategische Kontrolle	229
4	Operatives Marketing-Controlling	233
4.1	Der Prozess der operativen Marketingplanung und -kontrolle.....	233
4.2	Grundzüge des operativen Marketing-Accounting.....	235
4.2.1	Zur Abgrenzung des Marketing-Accounting	235
4.2.2	Prinzipien des Marketing-Accounting	237
4.2.2.1	Grundzüge der operativen monetären Modellierung	237
4.2.2.2	Spezielle Modellierungsanforderungen im Marketing- Accounting.....	241
4.2.2.3	Grundsätzliche Modellierungsmöglichkeiten unter Zurechnungsaspekten.....	242
4.2.2.4	Grundsätzliche Modellierungsmöglichkeiten unter Veränderlichkeitsaspekten	245
4.3	Ausgewählte Anwendungen im operativen Marketing-Accounting.....	248
4.3.1	Eindimensionale Marketing-Erfolgsrechnungen.....	248
4.3.2	Mehrdimensionale Marketing-Erfolgsrechnungen.....	252
4.3.3	Hochrechnungen für Marketing-Erfolgsrechnungen.....	255
4.3.4	Deckungsbeitragsorientierte Abweichungsanalysen in Marketing-Erfolgsrechnungen	256
4.3.4.1	Grundlagen des Kontrollprozesses und der Abweichungsanalyse	256
4.3.4.2	Die Abweichungsanalyse in der Erfolgskontrolle	259
4.3.4.3	Analyse der Abweichungen.....	268
4.3.4.4	Die Bedeutung einer zielorientierten Verhaltenssteuerung	272
4.4	Spezielle Methoden bezüglich einzelner Submixe	276
4.4.1	Planung und Kontrolle des Produkt-Mix	276
4.4.1.1	Bedeutung und Aufgaben des Produkt-Mix.....	276

4.4.1.2	Ausgewählte Instrumente des operativen Produktcontrolling	278
4.4.1.2.1	Optimierung des Produktprogramms	278
4.4.1.2.2	Break-Even-Analyse	289
4.4.2	Planung und Kontrolle des Kontrahierungs-Mix	299
4.4.2.1	Die besondere Bedeutung der Preispolitik für das Marketing-Controlling	299
4.4.2.2	Zur Abgrenzung operativer Preisentscheidungen	300
4.4.2.3	Die zentrale Bedeutung monopolistischer Preisspielräume	301
4.4.2.4	Die horizontale Preisdifferenzierung	303
4.4.2.5	Yield-Management	306
4.4.2.6	Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Deckungsbeitrags-Isoquanten	312
4.4.3	Planung und Kontrolle des Kommunikations-Mix	315
4.4.3.1	Bedeutung und Aufgaben der Kommunikationspolitik aus Sicht des Marketing-Controlling	315
4.4.3.2	Ausgewählte Instrumente des operativen Kommunikationscontrolling	320
4.4.3.2.1	Planung des Kommunikationsbudgets	320
4.4.3.2.2	Allokation des Kommunikationsbudgets	324
4.4.3.2.3	Erfolgskontrolle kommunikationspolitischer Maßnahmen	327
4.4.4	Planung und Kontrolle des Distributions-Mix	333
4.4.4.1	Bedeutung und Aufgaben der Distributionspolitik aus Sicht des Marketing-Controlling	333
4.4.4.2	Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling im Rahmen der akquisitorischen Distribution ..	337
4.4.4.2.1	Unterstützung der Absatzkanalpolitik durch das Marketing-Controlling	337
4.4.4.2.2	Unterstützung des Verkaufsmanagements durch das Marketing-Controlling	338
4.4.4.3	Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling im Rahmen der Marketinglogistik	346
4.4.4.3.1	Unternehmensinterne Effizienzsteigerung der Marketinglogistik	346
4.4.4.3.2	Unternehmensübergreifende Effizienzsteigerung der Marketinglogistik mittels Efficient Consumer Response	352
4.4.4.3.3	Die zukünftige Rolle von RFID	357
4.4.4.3.3.1	Radio Frequency Identification- ein Überblick	357
4.4.4.3.3.2	Allgemeine Nutzenpotenziale von RFID	359
4.4.4.3.3.3	RFID-Potenziale im Rahmen der Marketinglogistik	362

4.4.4.3.3.4 RFID-Potenziale im Rahmen des Efficient Consumer Response (ECR) .	368
5 Implementierung des Marketing-Controlling	373
5.1 Generelle Implementierungsaspekte des Marketing-Controlling	373
5.2 Spezielle Implementierungsaspekte in mittelständischen Unternehmen...	374
5.3 Fallbeispiel FORCE 2000	379
5.3.1 Die Ausgangssituation	379
5.3.2 Die fünf Produktentwicklungsphasen	381
5.3.2.1 Die Sondierungsphase	381
5.3.2.2 Die Generierungsphase	382
5.3.2.3 Die Evaluierungsphase	383
5.3.2.4 Die Initialisierungsphase	384
5.3.2.5 Die Kommerzialisierungsphase	387
5.4 Fallbeispiel RONDA	387
5.4.1 Das Unternehmen	387
5.4.2 Die Ausgangssituation	388
5.4.3 Die Aufgabenstellung	389
5.4.4 Die Lösungen	393
5.5 Anwendungsfeld Krankenhaus	396
5.5.1 Zur Notwendigkeit einer marktorientierten Sichtweise im Krankenhaus	396
5.5.2 Zum Stand und der Ausgestaltung eines marktorientierten Controlling im Krankenhaus	396
5.5.3 Ausgewählte Instrumente eines marktorientierten Krankenhauscontrolling	399
5.5.3.1 Die Portfolio-Analyse als umwelt- und unternehmens- bezogenes strategisches Planungsinstrument	399
5.5.3.2 CRM-Systeme als Instrumente mit hohem Früherkennungs- potenzial	402
5.5.3.3 Die Balanced Scorecard (BSC) als integratives gesamtzielorientiertes Instrument	408
Literaturverzeichnis	413
Stichwortverzeichnis	463