

Marketing-Controlling-Kompetenz

Grundwissen marktorientierter Unternehmenssteuerung

Herausgegeben von
Professor Werner Pepels

Mit Beiträgen von

Professor Dr. Heiko Auerbach
Professor Dr. Torsten Czenskowsky
Professor Dr. Joachim Daduna
Professor Dr. Ute Diehl
Professor Dr. Matthias Eickhoff
Dr. Peter Kenning
Professor Werner Pepels
Professor Dr. Jochem Piontek
Dr. Harald Rau
Jochen Schmahl
Professor Dr. Christoph Tiebel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Marketing-Controlling-Konzept	17
1.1 Marketing-Controlling im Spannungsfeld	17
<i>Heiko Auerbach/Torsten Czenskowsky</i>	
1.1.1 Einführung: Marketing-Controlling als Balanceakt	17
1.1.2 Zum Stand des Marketing-Controlling in Theorie und Praxis.....	21
1.1.3 Strategisches und operatives Marketing-Controlling	24
1.1.4 Herausforderungen an das Marketing-Controlling	26
1.1.5 Konsequenzen für das Marketing-Controlling.....	28
1.2 Marketing-Auditing	33
<i>Torsten Czenskowsky</i>	
1.2.1 Einführung.....	33
1.2.1.1 Problemstellung.....	33
1.2.1.2 Zielsetzung und Struktur des Beitrages.....	34
1.2.2 Marketing-Auditing im Marketing-Controlling	35
1.2.2.1 Audit und Auditing.....	35
1.2.2.2 Marketing-Auditing.....	36
1.2.2.3 Aufgaben des Marketing-Auditing	37
1.2.3 Auditing der Arbeitsinhalte des Marketing.....	39
1.2.3.1 Prämissen.....	39
1.2.3.2 Ziele.....	41
1.2.3.3 Strategien.....	42
1.2.3.4 Planung und Steuerung.....	44
1.2.3.5 Maßnahmen.....	45
1.2.4 Auditing der Arbeitsbedingungen des Marketing	47
1.2.4.1 Organisation.....	48
1.2.4.2 Prozesse.....	49
1.2.4.3 Personalführung.....	50
1.2.4.4 Instrumente.....	51

1.2.5	Realisierung des Marketing-Auditing.....	53
1.2.5.1	Ablauf-und Aufbauorganisation.....	53
1.2.5.2	Audit-Teams, Beratereinsatz und Zeiten.....	54
1.2.6	Zusammenfassung und Ausblick.....	55
2.	Marketing-Controlling-Funktionen.....	57
2.1	Marken-Controlling.....	57
	<i>Jochen Schmahl</i>	
2.1.1	Ausgangssituation.....	57
2.1.1.1	Controlling-Perspektiven.....	57
2.1.1.2	Optimierungspotenziale.....	59
2.1.1.2.1	Marke.....	59
2.1.1.2.2	Beziehungsgruppen.....	60
2.1.1.2.3	Controlling.....	61
2.1.2	Begriff des Marken-Beziehungs-Controlling.....	61
2.1.3	Ziele des Marken-Beziehungs-Controlling.....	61
2.1.4	Funktionen des Marken-Beziehungs-Controlling.....	62
2.1.5	Beziehungsgruppen.....	63
2.1.5.1	Bedeutung.....	63
2.1.5.2	Mitarbeiter.....	67
2.1.5.3	Investoren.....	71
2.1.6	Fallen.....	75
2.1.6.1	Einseitigkeits-Falle.....	75
2.1.6.2	Selbstbefriedigungs-Falle.....	75
2.1.6.3	Verzettelungs-Falle.....	76
2.1.6.4	Operationalisierungs-Falle.....	76
2.1.7	Qualitätsmerkmale.....	• 77
2.1.8	Erfolgsfaktoren und-maße.....	78
2.1.9	Konzept B®andRelationship Scorecard (BRSC).....	79
2.2	Innovations-Controlling.....	83
	<i>Matthias Eickhoff</i>	
2.2.1	Innovationsbegriff.....	83
2.2.1.1	Idee - Invention - Innovation.....	83
2.2.1.2	Steuerung der Innovation als Objekt, Prozess, Funktion.....	85
2.2.2	Steuerung der Funktion Innovation.....	86

2.2.2.1	Dimensionen und Aufgaben des Innovations-Controlling.....	86
2.2.2.1.1	Dimensionen der Funktion Innovation.....	86
2.2.2.1.2	Aufgaben des Innovations-Controlling.....	88
2.2.2.2	Strukturelle Dimension.....	89
2.2.2.2.1	Strukturierung des Innenverhältnisses.....	90
2.2.2.2.2	Strukturierung des Außenverhältnisses.....	93
2.2.2.2.3	Von der Schnittstelle zum Prozess.....	95
2.2.2.3	Personelle Dimension.....	97
2.2.2.3.1	Teilaspekte der personellen Dimension.....	97
2.2.2.3.2	Das Können.....	98
2.2.2.3.3	Das Wollen.....	100
2.2.2.3.4	Das Dürfen.....	103
2.2.3	Wandel und Intrapreneurship in der Lemgesellschaft.....	105

2.3 Kommunikations-Controlling.....109

UteDiehl

2.3.1	Einleitung.....	109
2.3.2	Trend zum Kommunikationswettbewerb.....	110
2.3.3	Aufgaben des Kommunikations-Controlling.....	112
2.3.4	Kommunikationsziele und Kommunikationswirkung.....	113
2.3.4.1	Bedeutung von Zielen.....	113
2.3.4.2	Ökonomische Kommunikationsziele.....	115
2.3.4.3	Psychografische Kommunikationsziele.....	116
2.3.4.4	Modellvorstellungen von der Kommunikationswirkung.....	117
2.3.5	Effizienznachweis prämierter Kommunikationskampagnen.....	120
2.3.6	Psychografische Kommunikationswirkung und Kommunikations-Controlling.....	122
2.3.6.1	Planung der psychografischen Kommunikationswirkung.....	122
2.3.6.1.1	Zielgruppe und Positionierung.....	123
2.3.6.1.2	Optimierung von Copy-Strategie und Werbemittel durch Tests.....	124
2.3.6.1.3	Effizienz durch optimierte Mediaplanung.....	127
2.3.6.2	Kontrolle der psychografischen Kommunikationswirkung.....	129
2.3.7	Prognose und Kontrolle der ökonomischen Kommunikation.....	130

2.3.8	Argumente in der Diskussion um die ökonomische Kommunikationswirkung.....	133
2.3.9	Kommunikations-Mix und Kommunikations-Controlling ..	134
2.4	Distributions-Controlling.....	137
	<i>Peter Kenning</i>	
2.4.1	Begriff und Grundprobleme des Distributions-Controlling	137
2.4.2	Kernfunktionen des Distributions-Controlling.....	140
2.4.2.1	Informationsversorgungsfunktion des Distributions-Controlling.....	140
2.4.2.2	Kontrollfunktion als „harter Kern“ des Distributions-Controlling.....	143
2.4.2.3	Beratungs- und Unterstützungsfunktion des Distributions-Controlling.....	144
2.4.3	Konzeptionelle Gestaltung des Distributions-Controlling ..	145
2.4.3.1	Ziele des Distributions-Controlling ..	145
2.4.3.2	Aufgaben des Distributions-Controlling ..	146
2.4.3.3	Ausgewählte Instrumente des Distributions-Controlling.....	146
2.4.3.4	Träger des Distributions-Controlling ..	149
2.4.4	Strategisches Distributions-Controlling.....	150
2.4.5	Organisation des Distributions-Controlling.....	151
2.4.6	Fazit.....	155
2.5	Verkaufs-Controlling - Freiräume statt Übergriffe.....	157
	<i>Harald Rau</i>	
2.5.1	Sprachlosigkeit der Controller im Verkauf.....	157
2.5.1.1	Verkaufs-Controlling - Werkzeug auch jenseits von Absatzgrößen.....	157
2.5.1.2	Vier Grundfragen stehen vor dem Verkaufs-Controlling.....	158
2.5.1.3	Führungsinstrument oder doch nur Kontrollfunktion?.....	160
2.5.1.4	Lässt Controlling die neu gewonnenen Freiheiten?.....	162
2.5.2	Messungen für zukunftsweisendes Controlling.....	164
2.5.2.1	Grundstein des Erfolgs: Daten, Zahlen, Fakten.....	164

2.5.2.2	„Interne" Messgrößen zur Steuerung von Verkaufsteams.....	166
2.5.2.2.1	Messungen zur Einsatzplanung im Verkauf...	166
2.5.2.2.2	Weg zu aussagefähigen internen Variablen	167
2.5.2.2.3	Beschränkte Aussagekraft der Zeit-Erfolgs-Variablen.....	167
2.5.2.3	Von der direkten zur internen Messung externer Kommunikationsleistung.....	168
2.5.2.3.1	Vorhandene Informationsressourcen.....	168
2.5.2.3.2	Ersatz für extern erhobene Primärdaten	169
2.5.2.3.3	Mit weichen Faktoren zum „Beziehungscontrolling".....	171
2.5.2.3.4	Analyse und Planung ohne „Controllinginseln".....	174
2.5.2.3.5	Messreihen sichern die Argumentationskette	175
2.5.2.3.6	Prozesse zwischen Zeit, Qualität und Kosten	175

2.6 Controlling der operativen Distributionslogistik.....177

Joachim Daduna

2.6.1	Einleitung.....	177
2.6.2	Logistik als Bestandteil betrieblicher Leistungserstellungsprozesse.....	178
2.6.3	Anforderungen.....	180
2.6.3.1	Funktionsorientierte Aspekte.....	181
2.6.3.2	Aufgabenorientierte Aspekte.....	182
2.6.4	Instrumente im Controllings.....	184
2.6.4.1	Kosten-und Leistungsrechnung.....	184
2.6.4.2	Kennzahlensysteme.....	187
2.6.4.3	Benchmarking.....	190
2.6.5	Informations- und Kommunikationssysteme.....	191
2.6.5.1	Inhalt.....	191
2.6.5.2	Warenwirtschaftssysteme.....	192
2.6.5.3	Systeme zur Planung und Steuerung der Transportdurchführung.....	194
2.6.6	Controlling in der Distributionsdurchführung.....	195
2.6.7	Outsourcing- und Make-or-buy-Entscheidungen.....	199
2.6.8	Ausblick.....	D201

3. Marketing-Controlling-Objekte.....	203
3.1 Beschaffungsmarketing-Controlling.....	203
<i>Jochem Piontek</i>	
3.1.1 Inhalt des Beschaffungsmarketing-Controlling.....	203
3.1.1.1 Beschaffungsmarketing.....	203
3.1.1.2 Beschaffungs-Controlling.....	205
3.1.2 Funktion des Beschaffungsmarketing-Controlling.....	207
3.1.2.1 Strategische Funktion.....	207
3.1.2.2 Operative Funktion.....	208
3.1.2.2.1 Planungsfunktion.....	208
3.1.2.2.2 Analytische (Kontroll-)Funktion.....	209
3.1.2.2.3 Informationsfunktion.....	210
3.1.2.2.4 Koordinationsfunktion.....	211
3.1.3 Aufgabenbereiche des Beschaffungsmarketing-Controlling.....	214
3.1.3.1 Kontrolle der Beschaffungsmarktumwelt.....	214
3.1.3.2 Kontrolle des spezifischen Beschaffungsmarktes.....	215
3.1.3.3 Kontrolle der internen Beschaffungspotenziale.....	216
3.1.4 Beschaffungsmarketing-Audit.....	217
3.1.5 Kennzahlensysteme zum Beschaffungsmarketing-Controlling.....	219
3.2 Marketing-Mix-Controlling.....	223
<i>Werner Pepels</i>	
3.2.1 Marketing-Mix-Grundlagen.....	223
3.2.1.1 Idee des Marketing-Mix.....	223
3.2.1.2 Einteilung des Marketing-Mix.....	224
3.2.1.3 Instrumente im Marketing-Mix.....	226
3.2.2 Marketing-Mix-Analyse.....	227
3.2.2.1 Beziehungen der Instrumente untereinander ...	227
3.2.2.1.1 Controlling der funktionalen Beziehungen	227
3.2.2.1.2 Controlling der zeitlichen Beziehungen	228
3.2.2.1.3 Controlling der abfolgenden Beziehungen	228
3.2.2.1.4 Controlling der hierarchischen Beziehungen .	229
3.2.2.1.5 Controlling der intensitätsmäßigen Beziehungen.....	230
3.2.2.1.6 Controlling der räumlichen Beziehungen	231

3.2.2.1.7	Controlling der streuungsorientierten Beziehungen.....	232
3.2.2.1.8	Controlling der mengenmäßigen Beziehungen.....	232
3.2.2.1.9	Controlling der notwendigen Beziehungen ...	233
3.2.2.2	Einflussfaktoren auf den Instrumental-Mix ...	233
3.2.2.2.1	Lebenszyklusphase.....	233
3.2.2.2.2	Marktpolarisierung.....	235
3.2.2.2.3	Wettbewerbsintensität.....	237
3.2.2.2.4	Wirtschaftssektoren.....	238
3.2.3	Marketing-Mix-Koordination.....	244
3.2.3.1	Intrainstrumentelle Abstimmung.....	244
3.2.3.2	Interinstrumentelle Abstimmung.....	244

3.3 Marketing-Controlling in Non Profit-Organisationen.....249

Christoph Tiebel

3.3.1	Problemstellung.....	249
3.3.2	Ökonomische Situation der NPO's.....	251
3.3.2.1	Überblick.....	251
3.3.2.2	Spezifische Problembereiche von NPO's am Beispiel der Wohlfahrtsverbände.....	252
3.3.2.3	Balance zwischen Ökonomie und sozial-politischem Grundverständnis.....	255
3.3.3	Marketing-Controlling für NPO's: Umsetzung mit Portfolio-Analyse und Balanced Scorecard.....	255
3.3.3.1	Voraussetzung der marktlichen Entwicklung: Ein funktionierendes Controlling.....	255
3.3.3.2	Modifizierte Portfolio-Analyse als ein Werkzeug des Marketing-Controllings für NPO's.....	257
3.3.3.2.1	Aufgabenanalyse.....	257
3.3.3.2.2	Ist-und Prognose-Portfolio.....	258
3.3.3.2.3	Gesamtverbandliche Empfehlungen und regionale Besonderheiten.....	260
3.3.3.2.4	Definition von Zielen.....	260
3.3.3.2.5	Umsetzung und Rückkopplung des Marketing-Controllings.....	261
3.3.3.2.6	Umsetzung des Marketing-Controllings in der NPO-Praxis: Fallbeispiel DRK.....	262
3.3.3.2.6.1	Formulierte Gesamtstrategie des DRK.....	262
3.3.3.2.6.2	DRK-Portfolio-Analyse: Welche grundsätzlichen Größen werden betrachtet?.....	263

3.3.3.2.6.3	Vorgehensweise im DRK-Portfolio	265
3.3.3.2.6.4	Ergebnisse des Bundesportfolio DRK	266
3.3.3.2.6.5	Querschnittsfunktionen	270
3.3.3.2.6.6	Software-Unterstützung durch RoPo	270
3.3.3.3	Balanced Scorecard (BSC) als Hilfsmittel zur Umsetzung der Ziele	270
3.3.3.3.1	Ausgangsüberlegungen	270
3.3.3.3.2	Aufgaben der BSC im Rahmen des Marketing-Controlling	272
3.3.3.3.3	Einordnung der BSC im Gesamt-Controlling	273
3.3.3.3.4	Konzept der BSC	273
3.3.3.3.5	Perspektiven der BSC	274
3.3.3.3.5.1	Finanzwirtschaftliche Perspektive	275
3.3.3.3.5.2	Kundenperspektive	276
3.3.3.3.5.3	Perspektive der internen Geschäftsprozesse ..	277
3.3.3.3.5.4	Lern-und Entwicklungsperspektive	278
3.3.3.3.5.5	Aufbau der BSC	279
3.3.3.3.6	Ursache-Wirkungsbeziehung	279
3.3.3.3.7	Besonderheiten der BSC bei NPO's	280
3.3.3.3.8	Perspektiven und Kennzahlen für NPO's	281
3.3.4	Resümee	282

Autorenhinweise	285
Abbildungsverzeichnis	289
Abkürzungsverzeichnis	291
Literaturverzeichnis	293
Stichwortverzeichnis	311