

# Modernes Marketing für Studium und Praxis

Herausgeber Hans Christian Weis

# Marketing-Controlling

von

Prof. Dr. Harald Ehrmann

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort.....  | 7         |
| Inhaltsverzeichnis.....   | 9         |
| <b>A. Grundlagen.....</b>   | <b>15</b> |
| 1. Controlling.....   | 15        |
| 1.1 Controlling-Konzept.....  | 15        |
| 1.1.1 Bedingungen.....  | 15        |
| 1.1.2 Controlling-Begriff.....  | 16        |
| 1.2 Entwicklung des Controlling.....                                  | 18        |
| 1.2.1 Erste Phase.....  | 19        |
| 1.2.2 Zweite Phase.....   | 19        |
| 1.2.3 Dritte Phase.....   | 19        |
| 1.3 Controlling in der Unternehmensorganisation.....                  | 20        |
| 1.3.1 Controlling als Linienstelle.....                               | 20        |
| 1.3.2 Controlling als Stabsstelle.....                                | 21        |
| 1.3.3 Zentrale oder dezentrale Gliederung.....                        | 21        |
| 1.3.3.1 Objektorientierte Aufbauorganisation.....                     | 22        |
| 1.3.3.2 Verrichtungsorientierte Aufbauorganisation.....               | 23        |
| 2. Marketing.....   | 24        |
| 2.1 Marketing-Begriff.....  | 24        |
| 2.2 Marketing-Konzeption.....   | 26        |
| 2.3 Marketing-Management.....   | 27        |
| Kontrollfragen.....   | 31        |
| Literatur.....  | 32        |
| <b>B. Controlling und Marketing.....</b>                              | <b>33</b> |
| 1. Erfordernis des dezentralisierten Controlling.....                 | 33        |
| 2. Controlling in der Marketingorganisation.....                      | 33        |
| 2.1 Marketingorganisation.....  | 33        |
| 2.1.1 Notwendigkeit einer Marketingorganisation.....                  | 33        |
| 2.1.2 Entwicklung zur Marketingabteilung.....                         | 34        |
| 2.1.3 Organisatorischer Aufbau.....                                   | 35        |
| 2.1.3.1 Funktionsorientierte Marketingorganisation.....               | 36        |
| 2.1.3.2 Produktorientierte Marketingorganisation.....                 | 36        |
| 2.1.3.3 Gebietsorientierte Marketingorganisation.....                 | 38        |
| 2.1.3.4 Abnehmerorientierte Marketingorganisation.....                | 38        |
| 2.2 Stellung des Controlling in der Marketingorganisation.....        | 39        |
| 2.2.1 Controlling als Stabsstelle der Unternehmensleitung.....        | 39        |
| 2.2.2 Einbau des Marketing-Controlling in die Marketingorganisation.. | 39        |
| 2.2.2.1 Fachliche Unterstellung des Controllers.....                  | 40        |
| 2.2.2.2 Disziplinarische Unterstellung des Controllers.....           | 40        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3. Anforderungen an den Marketing-Controller.....                        | 41        |
| 4. Einführungsphase des Marketing-Controlling.....                       | 42        |
| 4.1 Konfrontation der Mitarbeiter mit dem Controlling.....               | 42        |
| 4.2 Informationen über den Marketingbereich durch den Controller.....    | 43        |
| 4.3 Einführungsarbeiten.....   | 44        |
| 4.4 Abgrenzung der Controller-Aufgaben.....                              | 44        |
| Kontrollfragen.....  | 49        |
| Literatur.....   | 50        |
| <b>C. Informationssysteme als Basis des Marketing-Controlling.....</b>   | <b>51</b> |
| 1. Informationen im Entscheidungsprozeß.....                             | 51        |
| 2. Informationsarten.....  | 51        |
| 3. Informationsquellen.....  | 53        |
| 3.1 Interne Informationsquellen.....                                     | 54        |
| 3.1.1 Das Allgemeine Rechnungswesen.....                                 | 54        |
| 3.1.2 Kostenrechnung.....  | 55        |
| 3.1.3 Statistik.....   | 63        |
| 3.1.4 Primärforschung der eigenen Marketingabteilung.....                | 64        |
| 3.1.5 Weitere interne Informationsquellen.....                           | 64        |
| 3.2 Externe Informationsquellen.....                                     | 64        |
| 4. Merkmale von Marketing-Informationssystemen.....                      | 65        |
| 4.1 Begriff.....   | 65        |
| 4.2 Strategien bei der Einführung von Marketing-Informationssystemen.... | 68        |
| 4.2.1 Vollständigkeit des Informationssystems.....                       | 69        |
| 4.2.2 Ansatzpunkt in der Unternehmenshierarchie.....                     | 71        |
| 4.2.3 Entwicklungskonzept.....   | 71        |
| 4.3 Anforderungen an Informationssysteme.....                            | 72        |
| 5. Vorarbeiten bei der Einrichtung von Informationssystemen.....         | 73        |
| 5.1 Überprüfung des gegenwärtigen Informationsstandes.....               | 73        |
| 5.2 Ermittlung des Informationsbedarfs.....                              | 74        |
| Kontrollfragen.....  | 76        |
| Literatur.....   | 78        |
| <b>D. Aufbau des Marketing-Informationssystems.....</b>                  | <b>79</b> |
| 1. Bildung der Aufbaustufen.....   | 79        |
| 1.1 Marketingstatistik.....  | 80        |
| 1.1.1 Umsatzstatistik.....   | 81        |
| 1.1.2 Anfragen-, Angebots- und Auftragseingangsstatistiken.....          | 86        |
| 1.1.3 Reklamationsstatistiken.....                                       | 87        |
| 1.1.4 Statistiken über Tätigkeiten des Außendienstes.....                | 88        |
| 1.2 Marketingkosten und -erfolgsrechnung.....                            | 88        |
| 1.2.1 Einführung.....  | 88        |

|  |            |
|--|------------|
| Inhaltsverzeichnis   | 11         |
| 1.2.1.1 Aufgaben der Marketingkosten und -erfolgsrechnung                | 89         |
| 1.2.1.2 Erfassung der Marketingkosten                                    | 90         |
| 1.2.1.3 Vollkosten- oder Teilkostenrechnung                              | 93         |
| 1.2.2 Marketingkostenrechnung als Absatzerfolgsrechnung                  | 95         |
| 1.2.2.1 Produkterfolgsrechnung   | 95         |
| 1.2.2.2 Vertriebserfolgsrechnung   | 99         |
| 1.2.2.3 Kundenerfolgsrechnung  | 103        |
| 1.2.3 Marketingkostenrechnung als preispolitisches Instrument            | 106        |
| 1.2.3.1 Preissenkung in Verbindung mit einer erwarteten Absatzsteigerung | 106        |
| 1.2.3.2 Ermittlung von Preisuntergrenzen                                 | 108        |
| - Ermittlung der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze                | 108        |
| - Ermittlung der Preisuntergrenzen im mehrstufigen direct costing        | 109        |
| - Weitere Möglichkeiten der Bildung von Preisuntergrenzen                | 111        |
| 1.2.3.3 Einsatz des Target Costing als preispolitisches Instrument       | 111        |
| 1.3 Außendienstberichtssysteme   | 112        |
| 1.3.1 Begriff, Berichtsarten, Anforderungen                              | 112        |
| 1.3.2 Gründe für den Aufbau von Außendienst-Berichtssystemen             | 113        |
| 1.3.3 Aufbau und Inhalt von Außendienst-Berichtssystemen                 | 115        |
| 1.3.4 Verbesserung der Außendienst-Berichtssysteme                       | 120        |
| 1.4 Marketingforschung   | 120        |
| 1.4.1 Aufgabe  | 120        |
| 1.4.2 Marketing-Controller und Marketingforschung                        | 122        |
| 1.4.2.1 Rolle des Marketing-Controllers in der Marketingforschung        | 122        |
| 1.4.2.2 Vorgehensweise bei der Informationsbeschaffung                   | 126        |
| 1.4.2.3 Methoden der Marktforschung                                      | 128        |
| 2. Datenaufbereitung und Datenauswertung                                 | 132        |
| 2.1 Datenbeurteilung   | 132        |
| 2.2 Analyse, Interpretation der Daten                                    | 133        |
| 2.3 Fragen der Eingabe, Speicherung und des Abrufs von Informationen     | 135        |
| 2.3.1 Richtige Datenerfassung  | 135        |
| 2.3.1.1 Eingabearten   | 136        |
| 2.3.1.2 Organisation der Datenerfassung                                  | 136        |
| 2.3.2 Datenfluß  | 137        |
| 2.3.3 Datenbanken  | 137        |
| Kontrollfragen   | 141        |
| Literatur  | 144        |
| <b>E. Marketingplanung</b>   | <b>147</b> |
| 1. Grundsätzliches zur Planung   | 147        |
| 1.1 Planungsbegriff  | 147        |
| 1.2 Planarten  | 147        |
| 1.3 Grundsätze der Planung   | 150        |

|  |     |
|--|-----|
| 2. Wesen der Marketingplanung .....  | 150 |
| 3. Controller-Aufgaben.....  | 153 |
| 4. Entwurf und Dokumentation von Planungsrichtlinien.....  | 153 |
| 4.1 Aufbau der Marketingplanung.....   | 154 |
| 4.1.1 Planungsträger und ihre Funktionen.....  | 154 |
| 4.1.2 Aufstellung von Marketing-Teilplänen.....  | 157 |
| 4.2 Ablauf der Marketingplanung.....   | 159 |
| 4.2.1 Planungsrichtung.....  | 160 |
| 4.2.1.1 Retrograde Planung.....  | 160 |
| 4.2.1.2 Progressive Planung.....   | 160 |
| 4.2.1.3 Planung nach dem Gegenstromverfahren.....  | 161 |
| 4.2.2 Planungsabfolge.....   | 161 |
| 5. Ablaufprozeß.....   | 165 |
| 5.1 Analyse von Umwelt und Unternehmen.....  | 167 |
| 5.1.1 Umweltanalyse.....   | 167 |
| 5.1.2 Marktanalyse.....  | 168 |
| 5.1.3 Konkurrentenanalyse.....   | 168 |
| 5.1.4 Branchenanalyse.....   | 172 |
| 5.1.5 Unternehmensanalyse.....   | 173 |
| 5.1.5.1 Potentialanalyse.....  | 173 |
| 5.1.5.2 Stärken-/Schwächen-Analyse.....  | 175 |
| 5.1.5.3 Chancen-/Risiken-Analyse.....  | 178 |
| 5.1.6 Die Portfolio-Analyse.....   | 178 |
| 5.1.6.1 Entwicklung.....   | 179 |
| - Erfahrungskurvenkonzept 179 - PIMS-Projekt 182   |     |
| 5.1.6.2 Verschiedene Portfolio-Ansätze.....  | 183 |
| - Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio 183 - Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio 187 - Weitere Portfolio-Konzepte 192 |     |
| 5.1.6.3 Beurteilung.....   | 193 |
| 5.1.7 Operative Beurteilung von Produkten.....   | 194 |
| 5.1.7.1 Break-even-Analyse.....  | 195 |
| 5.1.7.2 Gewinnänderungen bei Variierung der Sortimentszusammensetzung.....   | 200 |
| - Situation bei Vorliegen eines Engpasses 200 - Situation bei Vorliegen mehrerer Engpässe 202  |     |
| 5.1.8 Kennzahlenanalyse.....   | 205 |
| 5.1.9 Benchmarking.....  | 218 |
| 5.2 Zielplanung.....   | 219 |
| 5.2.1 Zielbildungsprozeß.....  | 222 |
| 5.2.2 Zielbeziehungen.....   | 228 |
| 5.2.2.1 Formen von Zielbeziehungen.....  | 228 |
| - Komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele 228   |     |
| - Haupt- und Nebenziele 231 - Ober- und Unterziele 231   |     |
| 5.2.2.2 Einsatz der Nutzwertanalyse bei mehrfacher Zielsetzung.....  | 231 |

- 5.3 Strategieplanung..... 235
  - 5.3.1 Entscheidungshilfen bei der Marketing-Strategieplanung ..... 237
    - 5.3.1.1 Kreativitätstechniken..... 237
    - 5.3.1.2 Produkt- und Portfolio-Matrix..... 238
  - 5.3.2 Leitgedanken für die Marketing-Strategieentwicklung ..... 240
    - 5.3.2.1 Marktsegmentierung..... 241
    - 5.3.2.2 Produktinnovation..... 243
    - 5.3.2.3 Diversifikation..... 244
      - Horizontale Diversifikation 244 - Vertikale Diversifikation 245
      - Laterale Diversifikation 245
    - 5.3.2.4 Auslandsmarktbezogene Strategien..... 245
    - 5.3.2.5 Kooperation..... 246
    - 5.3.2.6 Strategie der Technologieorientierung..... 246
    - 5.3.2.7 Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenten ..... 247
    - 5.3.2.8 Wettbewerbsstrategien..... 248
- 5.4 Maßnahmenplanung..... 248
  - 5.4.1 Faktoren..... 250
  - 5.4.2 Vorgehensweise..... 251
    - 5.4.2.1 Sachliche und zeitliche Zusammenstellung ..... 252
    - 5.4.2.2 Bewertung der Maßnahmen..... 258
    - 5.4.2.3 Prüfung der Wirtschaftlichkeit..... 258
      - Break-even-Analyse 259 - Investitionsrechnung 259 - Nutzwertrechnung 263
    - 5.4.2.4 Entscheidung und Ressourcenzuweisung..... 263
  - 5.4.3 Ausgewählte Planungstechniken..... 266
    - 5.4.3.1 Überblick..... 266
    - 5.4.3.2 Qualitative Planungstechniken..... 267
      - Entscheidungsbaumtechnik 267 - Entscheidungstabellentechnik 269 - Delphi-Methode 270 - Szenario-Technik 270
      - Brainstorming 271
    - 5.4.3.3 Quantitative Planungstechniken..... 271
      - Zeitreihenanalysen 272 - Mathematische Optimierungsverfahren 274 - Netzplantechnik 274
- 5.5 Fragen der Marketing-Logistik..... 278
  - 5.5.1 Logistik-Aufgabe..... 278
  - 5.5.2 Logistik-Konzept..... 278
  - 5.5.3 Marketing-Logistik..... 280
    - 5.5.3.1 Allgemeine Überlegungen..... 280
    - 5.5.3.2 Controller-Aufgaben im Rahmen der Marketing-Logistik 281
    - 5.5.3.3 Vertreter oder Reisende..... 282
    - 5.5.3.4 Eigenlager/Fremdlager..... 283
    - 5.5.3.5 EigenVfremdtransport..... 285
    - 5.5.3.6 Auftragsabwicklung/Auslagerung..... 286
      - Auftragsvorbereitung 287 - Kommissionierung 287
      - Materialfluß beim Kommissionieren 287 - Arten der Kommissionierung 289 - Materialausgang 292
    - 5.5.3.7 Wirtschaftlich vertretbare Auftragsgröße..... 292
    - 5.5.3.8 Make-or-buy-Überlegungen..... 293

|  |            |
|--|------------|
| 5.6 Mitwirkung des Controllers bei der laufenden Marketing-Planung . . . .                           | 298        |
| 5.6.1 Feststellung der Vollständigkeit der Planung . . . . .   | 298        |
| 5.6.2 Gewährleistung von Flexibilität und Aktualität der Planung . . . .                             | 301        |
| 5.6.3 Koordinierung der Pläne . . . . .  | 302        |
| 5.6.4 Beratung in Fragen des Aufbaus von Plänen und des<br>Einsatzes von Planungstechniken . . . . . | 302        |
| 5.6.4.1 Mögliche Planungsansätze . . . . .   | 303        |
| 5.6.4.2 Planungsschritte bei der Absatzplanung . . . . .   | 304        |
| Kontrollfragen . . . . .   | 306        |
| Literatur . . . . .  | 311        |
| <b>F. Marketing-Kontrolle</b> . . . . .  | <b>315</b> |
| 1. Begriff . . . . .   | 315        |
| 2. Arten . . . . .   | 315        |
| 3. Organisation . . . . .  | 318        |
| 4. Marketing-Controller und Marketing-Kontrolle . . . . .  | 319        |
| 5. Kontroll-Instrumente . . . . .  | 320        |
| 6. Schwachstellenanalyse . . . . .   | 324        |
| 6.1 ABC-Analyse . . . . .  | 326        |
| 6.2 Deckungsbeitragsrechnung . . . . .   | 329        |
| 6.3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen . . . . .   | 329        |
| 7. Frühwarnsysteme . . . . .   | 331        |
| Kontrollfragen . . . . .   | 337        |
| Literatur . . . . .  | 339        |
| <b>Übungsteil</b> . . . . .  | <b>341</b> |
| <b>Lösungen</b> . . . . .  | <b>353</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .  | <b>369</b> |