

Udo Köhler

# Beiträge zum Marketing-Management

*Planung, Organisation, Controlling*

, erweiterte Auflage

1993  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage . . . . .	V
Vorwort zur 1. Auflage . . . . .	VII
Inhaltsübersicht . . . . .	IX
Abkürzungsverzeichnis zu den Literaturquellen . . . . .	XXII

## Teil 1: Marketing-Planung

I. Einführung . . . . .	3
II. Marketing-Planung . . . . .	5
1. Marketing-Planung als Teil der Unternehmensplanung . . . . .	5
2. Aufgaben der strategischen und operativen Marketing-Planung . . . . .	7
2.1. Situationsanalyse . . . . .	7
2.2. Marktprognosen . . . . .	10
2.3. Defining the Business . . . . .	10
2.4. Grundsätze der Marktbearbeitung und langfristige Marketing-Mix-Planung . . . . .	11
2.5. Kurzfristige Marketing-Mix-Planung . . . . .	12
2.6. Erarbeitung von Marketing-Zielen . . . . .	12
2.7. Budgetierung und Vorgabe der Maßgrößen für Ergebnisanalysen . . . . .	13
3. Informationsgrundlagen und Planungstechniken . . . . .	13
4. Prozeß und Organisation der Marketing-Planung . . . . .	15
4.1. Aggregationsniveau der Marketing-Planung . . . . .	15
4.2. Koordination strategischer und operativer Marketing-Planung . . . . .	16
4.3. Konsequenzen für die Planungsorganisation . . . . .	16
5. Empirische Befunde zur deutschen Praxis der Marketing-Planung . . . . .	17
III. Grundprobleme der strategischen Marketing-Planung . . . . .	20
1. Aufgaben der strategischen Marketing-Planung . . . . .	20
1.1. Vorbemerkung . . . . .	20
1.2. Allgemeine Merkmale der strategischen Marketing-Planung . . . . .	21
1.3. Ein Stufenkonzept der strategischen Marketing-Planung . . . . .	22
2. Definition grundsätzlicher Problemlösungsbereiche der Unternehmens- tätigkeit . . . . .	23
3. Abgrenzung und Vorauswahl von Marktsegmenten . . . . .	27
4. Diagnose der bislang erreichten Marktstellung (Ist-Portfolio-Analyse) . . . . .	29
4.1. Strategische Geschäftsfelder als Untersuchungsobjekte . . . . .	29
4.2. Erfolgbeeinflussende Schlüsselfaktoren . . . . .	30

4.3.	Darstellungsraster zur Veranschaulichung von Marktstellung und Erfolgspotential . . . . .	31
5.	Entwicklung mehrdimensionaler Zieltrajektorien . . . . .	33
6.	Maßnahmenplanung und Budgetierung . . . . .	37
7.	Kontrollvorkehrungen und Suche nach Frühwarn-Indikatoren . . . . .	38
8.	Organisatorische Verankerung der strategischen Planungsaufgaben . . . . .	41
9.	Zusammenfassung . . . . .	42
IV.	Strategische Marketing-Planung: Kursbestimmung bei ungewisser Zukunft . . . . .	49
1.	Abgrenzung relevanter Umweltbereiche . . . . .	49
2.	Identifikation strategischer Frühindikatoren . . . . .	52
3.	Fortlaufende Überwachung zur Erfassung schleichender oder abrupter Veränderungen . . . . .	55
4.	Ursachenanalyse bei festgestellten Veränderungen . . . . .	56
5.	Prognose der weiteren Entwicklung und Abweichungsanalyse . . . . .	56
6.	Beurteilung der Reaktionsdringlichkeit . . . . .	56
7.	Früherkennung: Aufgabe für alle Unternehmensbereiche . . . . .	57
V.	Entwicklungsperspektiven der Marktforschung aus der Sicht des strategischen Managements . . . . .	59
1.	Problemstellung . . . . .	59
2.	Neuere Entwicklungen der Marktforschung . . . . .	60
2.1.	Sekundärauswertungen . . . . .	60
2.2.	Standardisierte Marktinformationsdienste . . . . .	60
2.3.	Primärerhebungen . . . . .	62
2.3.1.	Befragung . . . . .	62
2.3.2.	Beobachtung . . . . .	63
2.3.3.	Experimente . . . . .	64
2.4.	Meßinstrumente . . . . .	64
2.5.	Datenanalyseverfahren . . . . .	65
3.	Die Rolle der Marktforschung im Rahmen des strategischen Managements . . . . .	66
3.1.	Zum Verhältnis von strategischem Management, strategischem Marketing und Marktforschung . . . . .	66
3.2.	Der Inhalt strategisch orientierter Informationsanforderungen an die Marktforschung . . . . .	67
4.	Der Beitrag neuerer Marktforschungsentwicklungen zur Deckung des strategischen Informationsbedarfs: Ansätze und Lücken . . . . .	70
4.1.	Suche nach grundsätzlich möglichen künftigen Problemlösungsangeboten . . . . .	70
4.2.	Auswahl von Produkt-Markt-Kombinationen (»Defining the Business«) . . . . .	72
4.3.	Synergetische Sicht mehrerer Geschäftsfelder . . . . .	74
4.4.	Planung langfristiger Stufenziele . . . . .	75
4.5.	Entwurf grundlegender Marketing-Mix-Konzeptionen . . . . .	75
4.6.	Zwischenkontrollen und Audits . . . . .	76
4.7.	Organisatorische Verankerung der strategischen Zuständigkeiten . . . . .	77
5.	Schlußbemerkung . . . . .	77

VI.	Marktsättigung als absatzwirtschaftliches Kapazitätsproblem . . . . .	84
1.	Zum Stand der Diskussion über gesättigte Märkte . . . . .	84
2.	Eine kapazitätsbezogene Definition der Marktsättigung . . . . .	85
2.1.	Das Marktpotential als Kapazitätsgröße . . . . .	85
2.2.	Das Marktvolumen als tatsächliche Ausnutzung der Marktkapazität . . . . .	89
2.3.	Marktsättigung als volle Potentialausschöpfung . . . . .	90
3.	Meßprobleme hinsichtlich der empirischen Feststellbarkeit eines Sättigungszustandes . . . . .	92
4.	Gestaltungseinflüsse der Anbieter auf Marktkapazitäten und Sättigungserscheinungen . . . . .	94
4.1.	Erhöhung der potentiellen Verwenderzahl (Vergrößerung des Kapazitätsquerschnitts) . . . . .	95
4.2.	Veränderung der Obergrenze von Kaufmengen (Intensitätskomponente) . . . . .	96
4.3.	Steigerung der Kauffrequenz (Kaufwiederholungen im Zeitablauf) . . . . .	97
5.	Zusammenfassung . . . . .	98
VII.	Zur Verknüpfung strategischer und operativer Marketing-Pläne . . . . .	102
1.	Die Problemstellung . . . . .	102
2.	Der strategische Marketing-Plan als Ergebnis grundlegender Konzeptionsentwürfe . . . . .	103
3.	Die Ableitbarkeit operativer Planinhalte aus dem strategischen Marketing-Plan . . . . .	109
3.1.	Folgerungen aus den vorgesehenen Marktwahlstrategien . . . . .	109
3.2.	Operative Konsequenzen der Marktteilnehmerstrategien . . . . .	110
3.3.	Marketing-Mix-Strategien und operative Planung . . . . .	111
3.4.	Die operative Bedeutung strategischer Zielgrößen . . . . .	112
3.5.	Langfrist-Budgets als Orientierung für operative Budgets . . . . .	113
4.	Der Aufbau operativer Marketing-Pläne . . . . .	114
5.	Organisatorische Probleme der Planabstimmung . . . . .	119

## Teil 2: Marketing-Organisation

I.	Einführung . . . . .	127
II.	Unternehmenssituation, Organisationsstruktur und Planungsverhalten. Dargestellt am Beispiel des betrieblichen Absatzbereiches . . . . .	129
1.	Wechselbeziehungen zwischen Organisation und Planung . . . . .	129
1.1.	Grundzüge des kontingenztheoretischen Ansatzes . . . . .	129
1.2.	Planungsverhalten als abhängige Variable bzw. als Einflußfaktor . . . . .	131
2.	Aktuelle Organisationsformen im betrieblichen Absatzbereich und ihre konzeptionelle Begründung . . . . .	132
2.1.	Produkt-Management . . . . .	132
2.2.	Kunden(gruppen)-bzw. Markt-Management . . . . .	134
2.3.	Absatzwirtschaftliches Projekt-Management . . . . .	136

2.4.	Die Verknüpfung objekt- und funktionsorientierter Zuständigkeiten in Form der Matrix- oder Tensororganisation . . . . .	136
3.	Kontingenztheoretische Untersuchungen über Situations- und Organisations- einflüsse auf die (absatzwirtschaftliche) Planungstätigkeit . . . . .	137
3.1.	Der allgemeine Schwerpunkt empirischer Untersuchungen auf der Grundlage des situativen Ansatzes. . . . .	137
3.2.	Speziellere Studien zur Beziehung zwischen Unternehmenssituation bzw. Organisationsstruktur und Unternehmensplanung. . . . .	139
3.3.	Ansätze zur bereichsspezifischen Analyse des Zusammenhanges zwischen Absatzbedingungen, Absatzorganisation und Absatzplanung . . . . .	142
3.3.1.	Einsatzbedingungen und Planungsrelevanz des Produkt-Managements. . . . .	142
3.3.2.	Zur Auswirkung des Kunden(gruppen)- bzw. Markt-Managements auf die absatzwirtschaftliche Planung . . . . .	148
3.3.3.	Mögliche Planungskonsequenzen des absatzwirtschaftlichen Projekt- Managements. . . . .	148
3.3.4.	Zur Planung in der Matrix- oder Tensororganisation. . . . .	149
4.	Zusammenfassung. . . . .	150
 III. Absatzorganisation . . . . .		157
1.	Absatzwirtschaftliche Aufgaben und Effizienzkriterien der Absatzorganisation . . . . .	157
1.1.	Aufgaben. . . . .	157
1.2.	Effizienzkriterien . . . . .	157
1.3.	Absatzwirtschaftliche Aufbau- und Ablauforganisation. . . . .	158
2.	Funktionale Absatzorganisation. . . . .	158
2.1.	Integrationserfordernisse. . . . .	159
2.2.	Stabs- versus Linienfunktionen. . . . .	160
2.3.	Effizienzbeurteilung . . . . .	161
3.	Objektorientierte Absatzorganisation. . . . .	162
3.1.	Formen der Objektorientierung . . . . .	163
3.2.	Verhaltenswirkungen objektbezogener Organisationsformen. . . . .	164
3.3.	Effizienzbeurteilung . . . . .	165
4.	Mehrdimensionale Organisationsformen im Absatz. . . . .	166
4.1.	Strukturtypen . . . . .	166
4.2.	Fragen der Zentralisation und Dezentralisation . . . . .	168
4.3.	Effizienzbeurteilung . . . . .	168
5.	Interne und externe Absatzorganisation. . . . .	169
6.	Schnittstellenorganisation in absatzwirtschaftlicher Sicht . . . . .	170
7.	Zusammenfassung: Kontextabhängigkeit der Absatzorganisation . . . . .	171
 IV. Organisation des Produkt-Managements. . . . .		174
1.	Produkt-Management als Organisationsform nach dem Objektprinzip. . . . .	174
1.1.	Merkmale und allgemeine Ziele des Produkt-Managements. . . . .	174
1.2.	Abgrenzung gegenüber anderen objektbezogenen Organisationsformen. . . . .	174
2.	Anwendungsvoraussetzungen. . . . .	175
3.	Eingliederung in den betrieblichen Organisationsaufbau. . . . .	176
3.1.	Das funktionsressort-gebundene P.-M. . . . .	176
3.2.	Das nicht funktionsressort-gebundene P.-M. . . . .	178

3.3.	Zentrales und dezentrales P.-M. bei internationalen Unternehmungen . . . . .	.179
4.	Aufgaben, Kompetenzen und Ergebnisverantwortung . . . . .	.180
5.	Koordinationserfordernisse . . . . .	.182
6.	Arbeitstechniken . . . . .	.183
7.	Einführungsprobleme und Verbreitung des P.-M. in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	.184
8.	Mögliche Effizienzwirkungen . . . . .	.185
V.	Profit Center im Marketing . . . . .	.189
1.	Die Merkmale der Profit-Center-Organisation . . . . .	.189
1.1.	Aufgabenbestimmung nach dem Objektprinzip . . . . .	.190
1.1.	Profit-Center-Bildung nach Produkten bzw. Produktgruppen . . . . .	.190
1.2.	Abnehmerbezogene Organisationsformen . . . . .	.192
1.3.	Einteilung nach regionalen Gesichtspunkten . . . . .	.192
1.4.	Sonstige Organisationsmöglichkeiten nach dem Objektprinzip . . . . .	.195
1.5.	Mischformen . . . . .	.195
2.	Die Erfolgsverantwortlichkeit des Profit-Center-Leiters . . . . .	.197
2.1.	Rechnungstechnisch unterscheidbare Erfolgsbereiche . . . . .	.197
2.2.	Kompetenzregelung . . . . .	.197
3.	Profit Center und Investment Center . . . . .	.198
2.	Die Profit-Center-Organisation als Grundlage einer marktorientierten Unternehmensführung . . . . .	.198
2.1.	Anforderungen der Marketing-Konzeption an die Unternehmens- organisation . . . . .	.199
2.2.	Suche nach Marktinformationen und Schnelligkeit der Informations- verarbeitung . . . . .	.202
2.3.	Zielgruppenausrichtung und Anpassungsvermögen bei Marktveränderungen . . . . .	.203
2.4.	Innovationsfähigkeit . . . . .	.203
2.5.	Wirtschaftlichkeit der Ressourcennutzung . . . . .	.204
3.	Die Koordination der Profit Center . . . . .	.204
3.1.	Abhängigkeitsbeziehungen . . . . .	.204
3.2.	Arten von Koordinationsinstrumenten . . . . .	.205
3.3.	Budgets und Kennzahlen als Mittel zur Profit-Center-Steuerung . . . . .	.206
3.4.	Die Rolle von Verrechnungspreisen . . . . .	.207
3.5.	Die Berücksichtigung längerfristiger und nichtmonetärer Ziele bei Koordinationsmaßnahmen . . . . .	.208
3.6.	Persönliche Koordination . . . . .	.209
4.	Die Gestaltung des Rechnungswesens für die Profit-Center-Erfolgsanalyse . . . . .	.209
4.1.	Gliederung der Zurechnungsbereiche . . . . .	.209
4.1.1.	Produkt-, Kundengruppen- und Regionalsparten . . . . .	.210
4.1.2.	Profit-Center-Untereinheiten . . . . .	.210
4.2.	Kriterien für die Kosten- und Erlösverrechnung . . . . .	.211
4.2.1.	Bereichseinzelkosten und Bereichsgemeinkosten . . . . .	.211
4.2.2.	Beeinflussbarkeit der Rechnungsgrößen durch die Profit-Center-Leitung . . . . .	.213
4.2.3.	Das Konzept der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	.214
4.2.4.	Die Berücksichtigung des Kapitaleinsatzes . . . . .	.216
5.	Zusammenfassung . . . . .	.216

VI.	Führung im Marketing-Bereich . . . . .	220
1.	Besonderheiten der Führungsproblematik im Marketing-Bereich . . . . .	220
1.1.	Arten der sozialen Interaktionsbeziehung . . . . .	220
1.2.	Die Vielfältigkeit von Marketing-Zielen und -Aufgaben. . . . .	220
2.	Ziel- und Aufgabenmerkmale. . . . .	221
3.	Kontextabhängige Formen der interpersonellen Einflußnahme. . . . .	222
3.1.	Persönliche Interaktion. . . . .	222
3.1.1.	Persönlichkeitseigenschaften im Führungszusammenhang . . . . .	224
3.1.2.	Rollenverteilungen und Gruppenprozesse. . . . .	224
3.2.	Organisationsstruktur. . . . .	225
3.3.	Pläne. . . . .	226
3.4.	Verfahrensprogramme. . . . .	227
3.5.	Anreizsysteme. . . . .	227
4.	Zusammenfassung: Führungsstile im Marketing . . . . .	228
VII.	Produkt-Innovationsmanagement als Erfolgsfaktor. . . . .	231
1.	Zum Zusammenhang von Produktinnovation und Unternehmenserfolg . . . . .	231
2.	Grundsätzliche Aufgaben eines Produkt-Innovationsmanagements. . . . .	233
3.	Einflußfaktoren für erfolgreiche Produktinnovationen und ihre Berücksichtigung durch das Innovationsmanagement. . . . .	234
3.1.	Innovationsfördernde Organisation und Führung. . . . .	235
3.1.1.	Das organisatorische Dilemma . . . . .	235
3.1.2.	Einfluß einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur. . . . .	237
3.2.	Früherkennung von Indikatoren des Innovationsbedarfs. . . . .	237
3.3.	Richtige Wahl der strategischen Stoßrichtung von Produktinnovationen . . . . .	238
3.4.	Strukturierte Ideengewinnung . . . . .	240
3.5.	Systematische Ideenbewertung und -auswahl . . . . .	240
3.6.	Verwender- und konkurrenzorientierte Produktpositionierung. . . . .	241
3.7.	Einsatz von Test- und Planungsverfahren. . . . .	242
3.8.	Durchsetzung konzeptionell begründeter Einführungsmaßnahmen. . . . .	243
3.9.	Nutzung öffentlicher Programme der Innovationsförderung. . . . .	243
4.	Konsequenzen für ein erfolgsorientiertes Produkt-Innovationsmanagement . . . . .	244

## Teil 3: Marketing-Controlling

I.	Einführung . . . . .	253
II.	Marketing-Controlling. Funktionale und institutionelle Gesichtspunkte der markt- orientierten Unternehmenssteuerung . . . . .	255
1.	Controlling-Konzeption und Marketing-Management . . . . .	255
1.1.	Controlling als Planungs-, Kontroll- und Steuerungs- bzw. Regelungssystem . . . . .	255
1.2.	Merkmale des Marketing-Managements. . . . .	257
1.3.	Strategisches und taktisch-operatives Marketing . . . . .	258
1.4.	Informationsbedarf und Koordinationserfordernisse für eine marktorientierte Führung . . . . .	260

1.5.	Zusammenfassung: Das inhaltliche Aufgabengebiet eines Marketing-Controlling als Steuerungssystem . . . . .	262
2.	Methoden des Marketing-Controlling . . . . .	262
2.1.	Diagnose der strategischen Marktposition . . . . .	262
2.2.	Marketing-Zielplanung . . . . .	263
2.3.	Hilfsmittel der Maßnahmenplanung und Budgetierung . . . . .	264
2.4.	Kurzfristige Ergebniskontrollen . . . . .	265
2.5.	Die Kontrolle strategischer Marketing-Pläne . . . . .	266
2.6.	Marketing-Audit . . . . .	267
3.	Organisatorische Verankerung und gegenwärtiger Entwicklungsstand des Marketing-Controlling . . . . .	268
3.1.	Argumente für eine Dezentralisierung . . . . .	269
3.2.	Abstimmungserfordernisse mit dem zentralen Controlling . . . . .	269
3.3.	Organisationsstruktur nach dem sog. »Dotted-Line«-Prinzip . . . . .	269
3.4.	Ausgewählte Ergebnisse aus einer empirischen Erhebung . . . . .	271
<b>III.</b>	<b>Marketing-Accounting . . . . .</b>	<b>279</b>
1.	Marketing-Accounting: Ein Aufgabenbereich an der Schnittstelle zwischen Marketing und Rechnungswesen . . . . .	279
1.1.	Die Schnittstellenproblematik als Ergebnis organisatorischer und fachlicher Arbeitsteilung . . . . .	280
1.2.	Aktuelle Entwicklungen zur verbesserten Verknüpfung von Marketing und Rechnungswesen . . . . .	280
2.	Der Bedarf an Rechnungsweseninformationen in Abhängigkeit von der absatzwirtschaftlichen Problemstellung . . . . .	281
2.1.	Ein Ansatz zur Strukturierung der Analyse- und Entscheidungsdimensionen im Marketing . . . . .	281
2.2.	Folgerungen für das Marketing-Accounting . . . . .	283
2.2.1.	Die relevanten Zweige des Rechnungswesens . . . . .	283
2.2.2.	Produkt-Markt-Beziehungen als Untersuchungsgegenstand . . . . .	284
2.2.3.	Die rechnerische Analyse absatzpolitischer Maßnahmen . . . . .	287
2.2.4.	Erfolgsermittlungen für Marketing-Organisationseinheiten . . . . .	288
2.2.5.	Die Berücksichtigung verschiedener Zielinhalte . . . . .	289
2.2.6.	Die Bedeutung der Zeitdimension . . . . .	290
3.	Organisatorische Anforderungen . . . . .	292
3.1.	Verfahrensorganisation . . . . .	292
3.2.	Strukturorganisation . . . . .	293
<b>IV.</b>	<b>Kosteninformationen für Marketing-Entscheidungen . . . . .</b>	<b>298</b>
1.	Aufgabengebiete des Marketing-Accounting . . . . .	298
2.	Informationsanforderungen des Marketing an die Kostenrechnung . . . . .	299
2.1.	Vielseitigkeit der Datenauswertungen . . . . .	300
2.2.	Entscheidungsrelevanz der Informationen . . . . .	301
2.3.	Abbildung zeitlicher Strukturen . . . . .	302
3.	Absatzsegmentrechnungen zur Erfolgsanalyse von Produkt-Markt-Beziehungen . . . . .	303
4.	Kostenrechnerische Angaben für die Beurteilung absatzpolitischer Maßnahmen . . . . .	307

4.1.	Produkt-und Sortimentspolitik . . . . .	307
4.2.	Preispolitik . . . . .	309
4.3.	Kommunikationspolitik . . . . .	311
4.4.	Distributionspolitik . . . . .	311
5.	Kostenanalysen nach Organisationseinheiten des Marketing . . . . .	312
V.	Verlustquellenanalyse im Marketing . . . . .	315
1.	Aufgaben der Verlustquellenanalyse im Rahmen der Marketing-Konzeption . . .	315
1.1.	Begriff der Verlustquelle . . . . .	315
1.2.	Verlustquellenanalyse als Bestandteil einer marktorientierten Unternehmenspolitik . . . . .	316
2.	Zur Gliederungssystematik absatzwirtschaftlicher Verlustquellen . . . . .	317
2.1.	Der Entscheidungsgegenstand als Zurechnungsobjekt . . . . .	318
2.2.	Entscheidungsträger als organisatorische Zentren der Erfolgseinstellung . . . . .	318
2.3.	Entscheidungsvariablen und ihre Wirksamkeit . . . . .	319
2.4.	Kombinationsmöglichkeiten der verschiedenen Untersuchungsdimensionen . . .	319
2.5.	Erweiterungen der Verlustquellensystematik . . . . .	320
3.	Rechnungstechniken der Verlustquellenanalyse . . . . .	321
3.1.	Umsatz- bzw. Marktanteilsrechnungen . . . . .	321
3.2.	Erlös- und Kostenrechnungen . . . . .	322
3.3.	Rentabilitätsrechnungen . . . . .	326
4.	Zur zeitlichen Entwicklung von Verlustquellen . . . . .	327
VI.	Die Nutzung des Rechnungswesens für Marketing- Entscheidungen und -Kontrollen . . . . .	328
A.	<i>Einführung.</i> . . . . .	328
1.	Zum Verhältnis von Marketing und Rechnungswesen . . . . .	328
2.	Teilgebiete des Rechnungswesens . . . . .	329
3.	Auswertungskriterien aus der Sicht des Marketing . . . . .	330
4.	Anforderungen an die innerbetriebliche Kommunikation . . . . .	330
5.	Sieben Schritte zur Nutzung des Rechnungswesens . . . . .	331
5.1.	Problemstellungen des jeweiligen Marketing-Teilgebietes definieren . . . . .	331
5.2.	Zielkriterien angeben . . . . .	332
5.3.	Entscheidungsrelevante Rechnungsinformationen kennzeichnen . . . . .	332
5.4.	Datenbestände auswertungsgerecht organisieren . . . . .	332
5.5.	Entscheidungskalküle zur Bewertung von Handlungsstrategien anwenden . . . .	333
5.6.	Rückkopplung rechtzeitiger Kontrollmitteilungen sicherstellen . . . . .	333
5.7.	Eingriffsmöglichkeiten zur Korrektur von Plan-Ist-Abweichungen untersuchen . . . . .	334
B.	<i>Nutzen Sie Ihr Rechnungswesen im Marketing: Für die Produktpolitik.</i> . . . . .	335
1.	Entscheidungssituationen in der Produktpolitik . . . . .	335
2.	Ziele der Produktpolitik . . . . .	336
3.	Entscheidungsrelevante Informationen . . . . .	337
4.	Die Daten müssen auswertungsgerecht abrufbar sein . . . . .	337
5.	Entscheidungsrechnungen für die Produktpolitik . . . . .	338
5.1.	Einführung eines neuen Produktes . . . . .	338

5.1.1. Die Payoff-Rechnung . . . . .	338
5.1.2. Die Breakeven-Analyse. . . . .	339
5.1.3. Probleme von Gewinnschwellenrechnungen. . . . .	339
5.1.4. Die Kapitalwertmethode. . . . .	339
5.2. Kurzfristige Programmentscheidungen im gegebenen Sortiment. . . . .	340
5.2.1. Kein interner Kapazitätsengpaß. . . . .	340
5.2.2. Interne Kapazitätsengpässe. . . . .	341
5.3. Aussonderung von nicht mehr erfolgreichen Produkten. . . . .	341
6. Die aktuelle Rückmeldung erlaubt rasches Handeln. . . . .	341
<i>C. Nutzen Sie Ihr Rechnungswesen im Marketing: Für die Preispolitik.</i> . . . . .	344
1. Preispolitische Problemstellungen. . . . .	344
1.1. Beziehung zwischen Preishöhe und Absatzmenge. . . . .	344
1.2. Revidierbarkeit der Preisentscheidung. . . . .	345
1.3. Strategische oder taktische Bedeutung der Preisentscheidung. . . . .	345
1.4. Preisbestimmung für einzelne Produkte oder für den Sortimentsverbund . . . . .	345
2. Preispolitische Ziele. . . . .	345
3. Entscheidungsrelevante Rechnungsinformationen. . . . .	346
4. Die Datenbestände müssen auswertungsgerecht sein. . . . .	347
5. Entscheidungskalküle. . . . .	347
5.1. Preisforderung für ein standardisiertes Erzeugnis. . . . .	347
5.1.1. Ausrichtung der Preisforderung an den Selbstkosten. . . . .	347
5.1.2. Ausrichtung der Preisforderung am Deckungsbeitrag. . . . .	348
5.2. Preisforderung für Produktgruppen und Teilsortimente. . . . .	349
5.3. Preisforderung bei auftragsabhängig zu erstellenden Produkten. . . . .	350
5.4. Preisforderung mit Preisuntergrenzen. . . . .	351
6. Kontrollmitteilungen und Korrekturen. . . . .	352
<i>D. Nutzen Sie Ihr Rechnungswesen im Marketing: Für die Werbe- und VF-Politik.</i> . . . . .	353
1. Werbung und VF haben gemeinsame, wiederkehrende Probleme. . . . .	353
1.1. Informationen für die Programmplanung. . . . .	354
1.2. Informationen für die Erfolgskontrolle. . . . .	354
2. Kommunikationspolitische Ziele. . . . .	355
3. Entscheidungsrelevante Informationen. . . . .	356
3.1. Die Kosten der Kommunikation. . . . .	356
3.2. Nichtmonetäre Wirkungsdaten. . . . .	356
3.3. Monetäre Ergebnisgrößen. . . . .	357
3.3.1. Kennzahlenbeziehungen für eine differenzierte Kommunikation. . . . .	357
3.3.2. Schätzungen über die Elastizität, mit der die Nachfrage auf Kommunikationsmaßnahmen reagiert . . . . .	357
3.4. Kennzahlen aus der Verknüpfung von Kosten- und Ergebnisgrößen. . . . .	357
3.4.1. Relationen zwischen nichtmonetären Wirkungen und Kosten. . . . .	357
3.4.2. Verhältnis zwischen monetären Ergebnisgrößen und nichtmonetären Wirkungen. . . . .	358
3.4.3. Beziehungen zwischen monetären Ergebnissen und Kommunikationskosten . . . . .	358
4. Geeignete Formen der Datenorganisation. . . . .	358
5. Ansätze zu Entscheidungsrechnungen. . . . .	359
5.1. Die Bestimmung von Kommunikationsbudgets. . . . .	359

5.1.1.	Die einfache Rechnung nach Weinberg . . . . .	360
5.1.2.	Regressionsrechnungen . . . . .	360
5.1.3.	Die Ziel-Aufgaben-Methode. . . . .	361
5.2.	Die Verteilung von Kommunikationsbudgets. . . . .	362
6.	Kontrollmitteilungen des Rechnungswesens. . . . .	362
<i>E. Nutzen Sie Ihr Rechnungswesen im Marketing:</i>		
	<i>Zur Steuerung des Außendienstes. . . . .</i>	<i>363</i>
1.	Problemstellungen der Außendienststeuerung . . . . .	363
1.1.	Informationen für den Budgetrahmen . . . . .	364
1.2.	Informationen für die Detailplanung und Erfolgskontrolle. . . . .	364
1.3.	Informationen für Grundsatzentscheide. . . . .	365
2.	Zielgrößen konkretisieren den Bedarf an Rechnungsinformationen. . . . .	365
3.	Entscheidungsrelevante Rechnungsinformationen. . . . .	366
3.1.	Die standardisierten Besuchsberichte. . . . .	366
3.2.	Die Vertriebskostenrechnung. . . . .	366
3.3.	Die Erlösrechnung . . . . .	367
4.	Auswertungsgerechte Datenorganisation . . . . .	367
5.	Entscheidungs- und Kontrollrechnungen für die Außendienststeuerung . . . . .	368
5.1.	Rechenhilfen für die Ermittlung von Zielvorgaben. . . . .	368
5.2.	Rechenhilfen für die Besuchs-Planung. . . . .	369
5.3.	Rechenhilfen für die Erfolgskontrolle. . . . .	371
6.	Änderung des Außendiensteinsatzes aufgrund der Kontrollmeldungen. . . . .	371
<i>F. Nutzen Sie Ihr Rechnungswesen im Marketing:</i>		
	<i>Zur Kostensenkung in der Distribution. . . . .</i>	<i>373</i>
1.	Aufgabenbereiche der physischen Distribution. . . . .	373
1.1.	Strukturierungsaufgaben. . . . .	374
1.2.	Steuerungsaufgaben. . . . .	374
1.3.	Kontrollaufgaben. . . . .	374
2.	Zielkriterien. . . . .	375
3.	Entscheidungsrelevante Rechnungsinformationen. . . . .	376
3.1.	Logistik-Kostenstellen. . . . .	376
3.2.	Logistik-Kostenarten. . . . .	377
3.3.	Bezugsgrößen für die Kostenzurechnung. . . . .	377
3.4.	Kosten-Einflußgrößen. . . . .	377
3.5.	Daten der absatzwirtschaftlichen Statistik. . . . .	378
3.6.	Kennzahlen. . . . .	378
4.	Anforderungen an die Datenorganisation. . . . .	378
5.	Entscheidungskalküle. . . . .	379
5.1.	Auftragsabwicklung und Rechnungswesen. . . . .	379
5.2.	Entscheidungsrechnungen für die Lagerbestandsplanung. . . . .	379
5.2.1.	Die Bedarfsvorhersage. . . . .	380
5.2.2.	Die Bestimmung von Sicherheitsbeständen. . . . .	380
5.2.3.	Die Bestellmengenrechnung. . . . .	380
5.2.4.	Die Ermittlung von Bestellterminen. . . . .	381
5.3.	Entscheidungsrechnungen für die Tourenplanung. . . . .	381
5.4.	Umfassende Systemplanungen. . . . .	381
6.	Kurzfristige Kontrollmitteilungen. . . . .	382

6.1.	Rückmeldung von Prognosefehlern . . . . .	382
6.2.	Regelmäßige Auflistung von Kennzahlen . . . . .	382
VII. Absatzsegmentrechnung . . . . .		383
1.	Definition von Absatzsegmenten . . . . .	383
2.	Aufgaben der Absatzsegmentrechnung . . . . .	383
3.	Kosten- und erlösrechnerische Voraussetzungen . . . . .	384
3.1.	Die Konzeption einer vielseitig auswertbaren Grundrechnung . . . . .	384
3.2.	Bezugsgrößenhierarchien und Datenverdichtung . . . . .	384
3.3.	Das Rechnen mit relativen Einzelkosten bzw. Einzelerlösen und Segment- Deckungsbeiträgen . . . . .	385
4.	Mehrdimensionale Segmentuntersuchungen . . . . .	388
5.	Kurz- und längerfristige Analysen . . . . .	389
VIII.Überwachung des Marketing . . . . .		392
1.	Begriffliche Abgrenzungen . . . . .	392
2.	Marketing-Kontrollen . . . . .	393
2.1.	Kontrollmaßstäbe und Kontrollobjekte . . . . .	393
2.2.	Kontrolle der Produkt-Markt-Beziehungen (Absatzsegmente) . . . . .	395
2.3.	Kontrolle der Marketing-Organisationseinheiten . . . . .	395
2.4.	Kontrolle der Marketing-Maßnahmen . . . . .	396
2.5.	Operative und strategische Marketing-Kon trollen . . . . .	397
3.	Marketing-Audits . . . . .	397
3.1.	Verfahrens-Audit . . . . .	398
3.2.	Strategien-Audit . . . . .	399
3.3.	Marketing-Mix-Audit . . . . .	399
3.4.	Organisations-Audit . . . . .	400
3.5.	Beurteilungsmaßstäbe . . . . .	401
4.	Organisation der Überwachung . . . . .	401
Zusammenfassendes Literaturverzeichnis . . . . .		404
Stichwortverzeichnis . . . . .		423
Angaben zum Autor. . . . .		431