

Marketing-Controlling-Organisation

Grundgestaltung marktorientierter Unternehmenssteuerung

Herausgegeben von
Professor Werner Pepels

Mit Beiträgen von

Professor Klaus Birker
Professor Dr. Jürgen Crössmann
Professor Christian Gündling
Professor Dr. Lothar Hans
Professor Dr. Dr. Thomas Jaspersen
Professor Dr. Armin Müller
Professor Dr. Wolfgang Renninger
Professor Dr. Walter Schober
Professor Dr. Christoph Tiebel
Professor Dr. Claus-Dieter Witt

ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Marketing-Controlling-Planung	17
1.1 Frühaufklärungssysteme im Rahmen des Marketing-Controlling	17
<i>Armin Müller</i>	
1.1.1 Auswirkungen der veränderten Umfeldbedingungen auf das Marketing-Controlling.....	17
1.1.1.1 Zeitalter der Diskontinuitäten mit seinen Anforderungen an ein effektives Marketing-Controlling.....	17
1.1.1.2 Notwendigkeit zur Einrichtung eines Frühaufklärungssystems.....	19
1.1.2 Komponenten eines Frühaufklärungssystems.....	23
1.1.2.1 Überblick.....	23
1.1.2.2 Unterschiedliche Programme an Frühaufklärungssystemen.....	25
1.1.2.2.1 Allgemeines.....	25
1.1.2.2.2 Indikatorgestützte Frühaufklärungssysteme ..	27
1.1.2.2.3 Konzept „schwacher Signale“ von Ansoff	30
1.1.2.2.4 Ableitung von Indikatoren-Netzwerken	32
1.1.2.3 Umsetzung in der Organisation.....	37
1.1.3 Schwerpunkte eines marketingorientierten Frühaufklärungssystems.....	37
1.1.3.1 Nutzung herkömmlicher Informationsquellen und -instrumente.....	37
1.1.3.2 Marketing-Assessment.....	39
1.1.4 Gesamtbeurteilung.....	42

1.2	Strategisches Geschäftsfeld und Geschäftsfeldanalysen	45
	<i>Lothar Hans</i>	
1.2.1	Aufgaben und Ziele des strategischen Controlling	45
1.2.2	Begriff des strategischen Geschäftsfeldes	48
1.2.3	Phasen der Geschäftsfeldanalyse	50
1.2.3.1	Begriffliche Grundlagen	50
1.2.3.2	Umweltanalyse	51
1.2.3.3	Unternehmensanalyse	54
1.2.3.4	Strategieauswahl	57
1.2.3.5	Strategieabstimmung	62
1.2.4	Operative Maßnahmen zur Umsetzung der Planstrategien	64
1.2.5	Kontrolle der Planstrategien	65
1.3	Strategieentwicklung	71
	<i>Claus Dieter Witt</i>	
1.3.1	Einführung	69
1.3.2	Aufgabenspektrum im strategischen Marketing	70
1.3.3	Entscheidungsfindung für die Ableitung erfolgversprechender Marketingstrategien	72
1.3.4	Marketingstrategien und Denkmodelle zur Strategiefindung	75
1.3.4.1	PIMS-Programm	76
1.3.4.2	Marktsegmentierungsstrategie	77
1.3.4.3	Markenstrategie	77
1.3.4.4	Preisstrategie	78
1.3.4.5	Kooperationsstrategie	78
1.3.4.6	Internationalisierungsstrategie	78
1.3.4.7	Denkmodell	78
1.3.5	Implementierung der Marketingstrategie durch Controllingprozesse	79
1.4	Marketing-Controlling-Erfolgskennzahlen	81
	<i>Jürgen Crössmann</i>	
1.4.1	Kennzahlenbegriff und Kennzahlenarten	81
1.4.1.1	Kennzahlenbegriff	81
1.4.1.2	Kennzahlenarten	81
1.4.2	Zweck und Aufgabe der Erfolgskennzahlen im Marketing-Controlling	85
1.4.3	Datenquellen und Kennzahlenermittlung	87

1.4.4	Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit und zur Kundenbindung.....	88
1.4.4.1	Kundenzufriedenheit.....	88
1.4.4.2	Kundenbindung.....	91
1.4.5	Deckungsbeiträge als Kennzahlenbasis.....	92
1.4.6	Erfolgskontrolle mit Kennzahlen.....	95
1.4.7	Kennzahlen des Marketing-Mix.....	95
1.4.7.1	Produktkennzahlen.....	95
1.4.7.2	Distributionskennzahlen.....	97
1.4.7.3	Kennzahlen zu Preisen und Konditionen.....	98
1.4.7.4	Kommunikationskennzahlen.....	99
1.4.8	Kennzahlensysteme im Marketing-Controlling.....	100
2.	Marketing-Controlling-Prozesse.....	107
2.1	Projekt-Controlling im Marketing.....	107
	<i>Klaus Birker</i>	
2.1.1	Besonderheiten eines Projekts.....	107
2.1.1.1	Was ist ein Projekt?.....	107
2.1.1.2	Projekte im Marketing.....	108
2.1.2	Managementunterstützung durch Controlling.....	111
2.1.2.1	Funktionen des Controlling.....	111
2.1.2.2	Planung und Entscheidung.....	112
2.1.2.3	Abweichungsanalyse.....	112
2.1.2.4	Notwendigkeit und Stellung eines Projekt-Controllings.....	116
2.1.3	Phasen des Projekt-Controllings.....	118
2.1.3.1	Ein Projekt entwickelt sich in Phasen.....	118
2.1.3.2	Projekt-Controlling im Vorhinein.....	119
2.1.3.3	Controlling während des Projektes.....	121
2.1.3.4	Projekt-Controlling im Nachhinein.....	123
2.1.4	Controlling als Soll-Ist-Vergleich.....	123
2.1.4.1	Ablauf-und Terminkontrolle.....	123
2.1.4.2	Kostenkontrolle.....	125
2.1.4.3	Leistungs-und Ergebniskontrolle.....	129

2.2 Controlling interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen 131

Prof. Dr. Walter Schober

2.2.1	Probleme des traditionellen Gemeinkosten-Controlling im Überblick.....	131
2.2.2	Veränderungen zum Geschäftsprozess-Controlling	133
2.2.3	Controllingschritte zur Steuerung interner Geschäfts- prozesse.....	135
2.2.3.1	Schaffung interner Märkte und Gliederung in Center.....	136
2.2.3.2	Erstellung von Produktkatalogen	139
2.2.3.3	Planung und Verrechnung interner Leistungen.....	141
2.2.3.4	Internes Berichtswesen.....	145
2.2.3.5	Internes Marketing-Controlling	147
2.2.4	Sektorale Erfahrungen im Controlling interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen.....	149
2.2.4.1	Erfahrungen aus dem industriellen Bereich ...	149
2.2.4.2	• Erfahrungen aus dem Dienstleistungssektor ...	151
2.2.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	153

2.3 Controlling der Marktinvestition.....155

Thomas Jaspersen

2.3.1	Problemstellung.....	155
2.3.2	Marktkauf als Strategie der Markterweiterung	156
2.3.2.1	Einordnung.....	156
2.3.2.2	Investition als Marktentwicklung.....	158
2.3.2.3	Situation des Marktkäufers.....	161
2.3.2.4	Situation des Marktverkäufers	164
2.3.3	Preisbestimmung des Marktes.....	165
2.3.3.1	Überblick.....	165
2.3.3.2	Bilanzorientierte Wertbestimmung.....	166
2.3.3.3	Produktionsorientierte Wertbestimmung	169
2.3.3.4	Jahresumsatz als Kaufwert.....	174
2.3.4	Marktinvestition als Prozess.....	175
2.3.4.1	Phasenmodell.....	175
2.3.4.2	Strategische Disposition.....	177
2.3.4.3	Kaufverhandlungen.....	179
2.3.4.4	Übernahme und Konsolidierung.....	180
2.3.4.5	Organisation und Marktentwicklung	182

3. Marketing-Controlling-Umsetzung.....	185
3.1 Marketing-Controlling-Software - Data Warehouse-Systeme	185
<i>Wolfgang Renninger</i>	
3.1.1 Einführung.....	185
3.1.2 Informationstechnik (IT) als Innovationsmotor für betriebliches Controlling	186
3.1.2.1 Herausforderung für den IT-Verantwortlichen.....	186
3.1.2.2 Entwicklung.....	186
3.1.2.3 Begründung von Data Warehouse-Projekten .	188
3.1.3 Informationslogistik als kritischer Erfolgsfaktor.	189
3.1.3.1 Informationsbedarf.....	189
3.1.3.2 Informationsversorgung.....	189
3.1.4 Zielsetzung und Nutzungsweise eines Data Warehouse	191
3.1.4.1 Definition und Charakterisierung.....	191
3.1.4.2 Nutzung.....	192
3.1.4.3 Rolle externer Datenbanken.....	193
3.1.4.4 Vom Berichtsgenerator zum Management-Cockpit.....	194
3.1.5 Architektur eines Data Warehouse.....	196
3.1.6 Aspekte zur Einführung eines Data Warehouse.....	197
3.1.6.1 Markt für Data Warehouse-Systeme.....	197
3.1.6.2 Vorgehensweise zur Auswahl eines Data Warehouse.....	199
3.1.6.3 Modellierungsobjekte.....	205
3.2 Organisatorische Einordnung des Marketing-Controlling . . .	207
<i>Christoph Tiebel</i>	
3.2.1 Problemstellung.....	207
3.2.2 Einordnung und Gliederung von Marketing-Controlling ..	208
3.2.2.1 Marketing-Controlling als Untersystem der Unternehmensführung	208
3.2.2.2 Allgemeine Bestimmungsgrößen der Marketing-Controlling-Organisation.	209
3.2.2.3 Organisatorische Einführung von Marketing-Controlling.....	211
3.2.2.4 Einordnung in die Hierarchie der Unternehmung.....	212

3.2.2.4.1	Einordnung des Marketing-Controlling ohne eigene Controllerstellen.....	213
3.2.2.4.2	Einordnung des Marketing-Controlling mit eigenen Controllerstellen.....	214
3.2.2.5	Einordnung des Selbst-Controlling.....	217
3.2.3	Lösungsvorschläge für alternative Konzepte einer Marketing-Controlling-Organisation.....	218
3.2.3.1	Grundlagen.....	218
3.2.3.2	Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Marketing-Controller und Marketing-Manager: Das Promotorenmodell	219
3.2.3.3	Mehrdimensionale Tensororganisation.....	220
3.2.4	Beispiel: Marketing-Controlling in einem internationalen Elektrokonzern.....	223
3.2.5	Resümee.....	227

3.3 Umsetzung der Strategie durch den Vertrieb.....231

Christian Gündling

3.3.1	Strategiegestützter Vertrieb.....	231
3.3.2	Vertrieb als Schnittstelle im Unternehmen.....	232
3.3.3	Die (neuen) Aufgaben des Vertriebs.....	236
3.3.3.1	Als Kundenmanager Beziehungsmanagement aufbauen.....	236
3.3.3.2	Als Dolmetscher Kundenanforderungen in Lösungen umsetzen.....	237
3.3.3.3	Als Koordinator die direkt kundenwirksamen Prozesse steuern.....	237
3.3.3.4	Als Broker Informationen beschaffen, vermitteln und bewerten.....	238
3.3.4	Aufgaben des Vertriebs bei der Strategieumsetzung.....	239
3.3.5	Vertriebliche Steuerungsinstrumente zur Strategieumsetzung.....	242
3.3.5.1	Strukturierung der Außendienstorganisation ..	242
3.3.5.2	Vergütungssysteme für den Außendienst	245
3.3.5.3	Vertriebsquoten und Aktivitätenkennziffern ..	248

Autorenhinweise.....	253
Abbildungsverzeichnis.....	257
Abkürzungsverzeichnis.....	261
Literaturverzeichnis.....	263
Stichwortverzeichnis.....	273