

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

2., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Abkürzungsverzeichnis XIII

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 Entwicklungsphasen des Controlling 10

1.3.3 Der kontributionsorientierte Ansatz 12

2 Der Grundansatz des Marketing-Controlling 17

2.1 Begriff und Aufgabenstellung des Marketing-Controlling 17

2.1.1 Die besondere Position des Marketing-Controlling 17

2.1.2 Die besonderen Bedingungen für das Marketing-Controlling 18

2.2 Die organisatorische Integration des Marketing-Controlling 21

2.2.1 Das Verhältnis Marketing-Controller / Zentral-Controller 21

2.2.2 Marketing-Controller versus CIO 24

2.3 Instrumente des Marketing-Controlling - ein Überblick 27

2.3.1 Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme im Marketing 27

2.3.2 Planungs-, Kontroll- und Informationsmethoden 28

2.3.2.1 Strategisches versus operatives Marketing-Controlling 28

2.3.2.2 Controllingmethoden im Überblick 29

3 Strategisches Marketing-Controlling 31

3.1 Der Prozess der strategischen Marketingplanung und -kontrolle 31

3.1.1 Die Phasen bei der Schaffung von Erfolgspotenzialen 31

3.1.2 Objekte der strategischen Marketingplanung und -kontrolle 34

3.1.3 Die Vorsteuerungsfunktion der internen Erfolgspotenziale 35

3.2	Der Aufbau von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen	38
3.2.1	Schaffung / Verbesserung von Planungs- und Kontrollsystemen ..	38
3.2.1.1	Planrichtlinienbeispiel Target Marketing	38
3.2.1.2	Planrichtlinienbeispiel Checklist Neuproduktplanung	41
3.2.1.3	Beispiel Kennzahlensystem: Vom ROI zur Balanced Scorecard	44
3.2.1.3.1	Grundlagen der Balanced Scorecard	44
3.2.1.3.2	Die Ausgestaltung im Direktmarketing	49
3.2.2	Schaffung / Verbesserung von Marketing-Informationssystemen ..	54
3.2.2.1	Informationsbedarfsanalysen als Ausgangsbasis	54
3.2.2.1.1	Das informationswirtschaftliche Grundproblem..	54
3.2.2.1.2	Die Ermittlung des objektiven Informations- bedarfes	56
3.2.2.2	Klassische Marketing-Informationssysteme	58
3.2.2.2.1	Zu den Komponenten informationstechnolo- gischer Systeme im Marketing	58
3.2.2.2.2	Zu den Arten informationstechnologischer Systeme im Marketing	59
3.2.2.2.3	Zu den Charakteristika klassischer MAIS	60
3.2.2.3	Kundenorientierte Informationssysteme	63
3.2.2.3.1	Zu den Charakteristika von kundenorientierten Informationssystemen	63
3.2.2.3.2	Database Marketing	64
3.2.2.3.2.1	Marketing auf der Basis individueller Kundendaten	64
3.2.2.3.2.2	Elemente der Kundendatenbank	65
3.2.2.3.2.3	Marketing-Planung auf der Basis von Kundenmodellen	67
3.2.2.3.3	Computer Aided Selling	70
3.2.2.3.3.1	Die informationstechnologische Unter- stützung von Verkaufsprozessen	70
3.2.2.3.3.2	Gesprächsvorbereitung als Ausgangs- punkt des CAS-Regelkreises	71
3.2.2.3.3.3	Die Durchführung des Verkaufsgesprächs	72
3.2.2.3.3.4	Die Nachbereitung des Kundenkontaktes	73
3.2.2.3.3.5	Die marketingstrategischen Einsatzpotenziale	74
3.2.2.3.3.6	Das mobile CAS	75
3.2.2.3.4	Online-Marketing	76
3.2.2.3.4.1	Interaktives Marketing über elektronische Netzwerke	76
3.2.2.3.4.2	Der Aktionszyklus im Online-Marketing	79
3.2.2.3.4.3	Vom E-Commerce zum M-Commerce	81

3.2.2.4	Der CRM-Ansatz als konzeptioneller Rahmen	85
3.2.2.4.1	Die Zielkomponente	85
3.2.2.4.2	Die strategische Komponente	87
3.2.2.4.3	Die integrative Komponente	88
3.2.2.4.4	Die organisatorische Komponente	92
3.2.2.4.5	Die informationstechnologische Komponente	95
3.2.2.4.6	Die Controlling-Komponente	101
3.3	Methoden des strategischen Marketing-Controlling	103
3.3.1	Methoden mit hohem Potenzial für die Problemstellungsphase	103
3.3.1.1	Früherkennungssysteme	104
3.3.1.1.1	Generationen der Früherkennung	104
3.3.1.1.2	Management der Früherkennung	108
3.3.1.2	Branchenstrukturanalyse	111
3.3.1.3	Delphi-Methode	114
3.3.1.4	Szenario-Analyse	116
3.3.1.5	Stärken/Schwächen-Analyse	119
3.3.1.6	Verfahren der einzelkundenorientierten Problem- erkennung	123
3.3.2	Methoden mit hohem Potenzial für die Suchphase	126
3.3.2.1	Gap-Analyse	127
3.3.2.2	Lebenszyklusanalyse	130
3.3.2.3	Erfahrungskurven-Analyse	134
3.3.2.4	PIMS	138
3.3.2.5	Portfolio-Analyse	142
3.3.2.5.1	Konzeptionelle Grundlagen	142
3.3.2.5.2	Portfolio-Varianten	143
3.3.2.6	Benchmarking	149
3.3.2.6.1	Gründe für die Entwicklung des Benchmarking	149
3.3.2.6.2	Benchmarking-Varianten	150
3.3.2.6.3	Einsatz des Benchmarking	152
3.3.2.6.4	Bewertung des Verfahrens	155
3.3.2.7	Positionierungs-Analyse	156
3.3.2.8	Wertkettenanalyse	160
3.3.3	Methoden mit hohem Potenzial für die Bewertungsphase	163
3.3.3.1	Scoring-Modelle	164
3.3.3.1.1	Nutzwertanalyse	164
3.3.3.1.2	Kundenbewertung	169
3.3.3.2	Investitionsrechnung	174
3.3.3.2.1	Grundzüge der strategischen monetären Modellierung	174
3.3.3.2.2	Beispiel: M-Commerce-Projekte	175
3.3.3.3	Customer Lifetime Value	184
3.3.3.4	Markenbewertung	187
3.3.3.5	Prozesskostenrechnung	193
3.3.3.5.1	Ausgewählte Grundlagen	193

3.3.3.5.2 Anwendungen im Marketing-Controlling	195
3.3.3.6 Target Costing	197
3.3.3.7 Langfristige Preisuntergrenze	198
3.3.4 Strategische Kontrolle	199
4 Operatives Marketing-Controlling	203
4.1 Der Prozess der operativen Marketingplanung und -kontrolle	203
4.2 Grundzüge des operativen Marketing-Accounting	205
4.2.1 Zur Abgrenzung des Marketing-Accounting	205
4.2.2 Prinzipien des Marketing-Accounting	207
4.2.2.1 Grundzüge der operativen monetären Modellierung	207
4.2.2.2 Spezielle Modellierungsanforderungen im Marketing-Accounting	211
4.2.2.3 Grundsätzliche Modellierungsmöglichkeiten unter Zurechnungsaspekten	212
4.2.2.4 Grundsätzliche Modellierungsmöglichkeiten unter Veränderlichkeitsaspekten	215
4.3 Ausgewählte Anwendungen im operativen Marketing-Accounting	218
4.3.1 Eindimensionale Marketing-Erfolgsrechnungen	218
4.3.2 Mehrdimensionale Marketing-Erfolgsrechnungen	222
4.3.3 Hochrechnungen für Marketing-Erfolgsrechnungen	225
4.3.4 Deckungsbeitragsorientierte Abweichungsanalysen in Marketing-Erfolgsrechnungen	226
4.3.4.1 Grundlagen des Kontrollprozesses und der Abweichungsanalyse	226
4.3.4.2 Die Abweichungsanalyse in der Erfolgskontrolle	229
4.3.4.3 Analyse der Abweichungen	238
4.3.4.4 Die Bedeutung einer zielorientierten Verhaltenssteuerung	242
4.4 Spezielle Methoden bezüglich einzelner Submixe	246
4.4.1 Planung und Kontrolle des Produkt-Mix	246
4.4.1.1 Bedeutung und Aufgaben des Produkt-Mix	246
4.4.1.2 Ausgewählte Instrumente des operativen Marketing-Controlling	248
4.4.1.2.1 Optimierung des Produktprogramms	248
4.4.1.2.2 Break-Even-Analyse	257
4.4.2 Planung und Kontrolle des Kontrahierungs-Mix	267
4.4.2.1 Die besondere Bedeutung der Preispolitik für das Marketing-Controlling	267
4.4.2.2 Zur Abgrenzung operativer Preisentscheidungen	268
4.4.2.3 Die zentrale Bedeutung monopolistischer Preisspielräume	269
4.4.2.4 Die horizontale Preisdifferenzierung	271
4.4.2.5 Yield-Management	274

4.4.2.6	Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Deckungsbeitrags-Isoquanten	280
4.4.3	Planung und Kontrolle des Kommunikations-Mix	283
4.4.3.1	Bedeutung und Aufgaben der Kommunikationspolitik aus Sicht des Marketing-Controlling	283
4.4.3.2	Ausgewählte Instrumente des operativen Kommunikationscontrolling	288
4.4.3.2.1	Planung des Kommunikationsbudgets	288
4.4.3.2.2	Allokation des Kommunikationsbudgets	292
4.4.3.2.3	Erfolgskontrolle kommunikationspolitischer Maßnahmen	295
4.4.4	Planung und Kontrolle des Distributions-Mix	301
4.4.4.1	Bedeutung und Aufgaben der Distributionspolitik aus Sicht des Marketing-Controlling	301
4.4.4.2	Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling im Rahmen der akquisitorischen Distribution	305
4.4.4.2.1	Unterstützung der Absatzkanalpolitik durch das Marketing-Controlling	305
4.4.4.2.2	Unterstützung des Verkaufsmanagements durch das Marketing-Controlling	306
4.4.4.3	Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling im Rahmen der Marketinglogistik	314
4.4.4.3.1	Unternehmensinterne Effizienzsteigerung der Marketinglogistik	314
4.4.4.3.2	Unternehmensübergreifende Effizienzsteigerung der Marketinglogistik mittels ECR	320
5	Implementierung des Marketing-Controlling	327
5.1	Generelle Implementierungsaspekte des Marketing-Controlling	327
5.2	Spezielle Implementierungsaspekte in mittelständischen Unternehmen	328
5.3	Fallbeispiel FORCE 2000	333
5.3.1	Die Ausgangssituation	333
5.3.2	Die fünf Produktentwicklungsphasen	335
5.3.2.1	Die Sondierungsphase	335
5.3.2.2	Die Generierungsphase	336
5.3.2.3	Die Evaluierungsphase	337
5.3.2.4	Die Initialisierungsphase	338
5.3.2.5	Die Kommerzialisierungsphase	341
5.4	Fallbeispiel RONDA	341
5.4.1	Das Unternehmen	341
5.4.2	Die Ausgangssituation	342
5.4.3	Die Aufgabenstellung	343
5.4.4	Die Lösungen	347